الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد

إيمان عبد الرحيم داوود الخلايلة

المشرف

الأستاذ الدكتور عمر أحمد همشري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آيـــار ، ٢٠١٠

قرار لجنة المناقشـــــــــــة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها)، وأجيزت بتاريخ٢١/ ٤ /٢٠١٠.

أعضاء لجنة المناقشـــــــــة	التوقيـــــــــــــــع
الأستاذ الدكتور **عمر أحمد همشري**، مشرفاً أستاذ _ علم المكتبات والمعلومات	....
الأستاذ الدكتور **عبد الرازق مصطفى يونس**،عضواً أستاذ _ علم المكتبات والمعلومات	....
الدكتور **عايش موسى غرايبة** ،عضواً أستاذ_ قياس وتقويم	....
الأستاذ الدكتور **ربحي مصطفى عليان**، عضواً أستاذ_ علم المكتبات والمعلومات (جامعة البلقاء التطبيقية)	....

الإهداء

للذين يَعطُون دونَ منّة أمدُ قلبي جسراً من وفاءٍ وإجلالٍ

والدي ووالدتي العزيزيّن

إلى من هم عضُدي وسَندي في الليالي الحالكات

إخواني وأخواتي

إلى من كفّكفوا دموعي وكانوا بلسماً شافياً لجروحي

صديقاتي العزيزات

لأنكم كنتم رمزاً للعطاء والوفاء والعون تستحقون

جميعاً أن أهديكم هذا الجهد المتواضع عرفاناً مني بالجميل

الباحثة

شكـــــــــر وتقـــــــــدير

مـن هـذه السـعادةِ الخضـراء النابتـة فـي حقـولِ القلـب أقـدمُ ياسـمين شـكري وروح عرفـاني وجنـانَ محبتـي لمشـرفي الأسـتاذ الـدكتور عمـر أحمـد همشـري الـذي أنـار الـدربَ وضّـاءً لعينـيّ دراسـتي، ووهبنـي مفـاتيحَ العلـمِ والأمـل، وارتقـى بـي إلـى تلـة الرؤيـة والحلـم والمسـتقبل، فكانـت آراؤه السـديدة، وتوجيهاتُه البنّاءة، وخبرتُهُ الواسعة، مصباحاً منيراً لدراستي.

ويُسـعدني كـذلك أن أتقـدم بالشـكر الجزيـل للأسـتاذ الـدكتور عبـد الـرازق مصـطفى يـونس الـذي بـذل جهـداً مشـكوراً فـي قـراءة فصـول هـذه الدراسـة، فكان لملاحظاته القيّمة الدور الكبير في توجيهها إلى الهدف المرجوْ.

ويغمرنـي الإحسـاس بالسـعادة أن أجـدَ الأسـتاذ الـدكتور ربحـي مصـطفى عليان يقدمُ اقتراحاته البنّاءة لتقويم دراستي وانتشالها من العثرات .

ويُشـرفني كـذلك أن أتوجـه بالشـكر الجزيـل للـدكتور عـايش غرايبـة لتفضـله بقبول مناقشة هذه الرسالة وإضائتها بملاحظاته الرشيدة.

ولا يَسـعُني فـي نهايـة المطـاف إلاّ أنْ أتوجـه بالشـكر الجزيـل إلـى كـل مـن مـدَّ لـي يـد العـون والمسـاعدة لأتمـام هـذه الرسـالة، وأخُـص بالـذكر مـديري المكتبات الجامعية الحكومية، ومكاتب ارتباط الجامعات الأردنية.

فإليـــكم جميعاً أقدمُ جُلَّ شكـــري وتقديـــري

الباحثة

فهرس المحتويات

قائمـــــــة الجـــداول

١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مجال القيم التنظيمية، مرتبة تنازلياً.	٨١
١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مجال المعتقدات التنظيمية، مرتبة تنازلياً.	٨٢
١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مجال الأعراف التنظيمية، مرتبة تنازلياً.	٨٢
١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مجال التوقعات التنظيمية، مرتبة تنازلياً.	٨٣
١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لتقديرات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على استبانة ممارسة إدارة الجودة الشاملة ككل وعلى كل مجال من مجالاتها، مرتبة تنازلياً.	٨٤
١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ تبني الفلسفة الجديدة، مرتبة تنازلياً.	٨٥

١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ القيادة الفعّالة، مرتبة تنازلياً.	٨٥
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ التخطيط الاستراتيجي، مرتبة تنازلياً.	٨٦
١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ رضا المستفيدين، مرتبة تنازلياً.	٨٦
٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ مشاركة العاملين، مرتبة تنازلياً.	٨٧
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ فرق العمل، مرتبة تنازلياً.	٨٨
٢٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ الحوسبة ونظم المعلومات، مرتبة تنازلياً.	٨٨
٢٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ التحسين المستمر، مرتبة تنازلياً.	٨٩

٢٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ التقييم المستمر، مرتبة تنازلياً.	٨٩
٢٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ التعليم والتدريب المستمرين، مرتبة تنازلياً.	٩٠
٢٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى، مرتبة تنازلياً.	٩١
٢٧	معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات الثقافة التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن.	٩٣

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد

إيمان عبد الرحيم الخلايلة

المشرف

الأستاذ الدكتور عمر أحمد همشري

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وعددهم (٤١٥) موظفاً، مثلوا عينة الدراسة، واستجاب منهم (٣٢١) فرداً، (أو ٧٧.٣%).

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبانتين: الأولى، خاصة بالثقافة التنظيمية، وتكّونت من قسمين: الأول، اشتمل على البيانات الديموغرافية عن المستجيب (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص)، والثاني، تكّون من (٥٠) فقرة خاصة بالثقافة التنظيمية السائدة، واشتمل على خمسة مجالات، هي: الفلسفة التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية. وتعلّقت الاستبانة الثانية بإدارة الجودة الشاملة، واشتملت على (٥٠) فقرة ذات علاقة بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة، وتكّونت من أحدَ عشرَ مجالاً، هي: تبني الفلسفة الجديدة، والقيادة الفعّالة، والتخطيط الاستراتيجي، ورضا المستفيدين، ومشاركة العاملين، وفرق العمل، والحوسبة ونظم المعلومات، والتحسين المستمر، والتقييم المستمر، والتعليم والتدريب المستمرين، ومنع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى. كما تم التأكد من صدق الأداتين وثباتهما.

وأظهرت النتائج أنَّ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وأن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيها كانت متوسطة أيضاً، وأن هناك ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية المقصودة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطويرالثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات مجتمع الدراسة وتعزيزها؛ وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقـــــــــدمة:

شهد التعليم الجامعي في الأردن خلال العقدين السالفين حركة تطوّر وتغيّر كبيرة، وكان لهذا التطور سمات وخصائص متنوعة ومتعددة لعلَّ أهمُها: الزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات، وظهور جامعات جديدة، وزيادة الاهتمام بالبحث العلمي والدراسات العليا، والتضخم الملحوظ في حجم المعلومات والمعارف المنشورة، التي لا بد من الحصول عليها وتوفيرها لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والباحثين للإفادة منها لأغراضهم التدريسية والبحثيّة، وتلعب المكتبة الجامعية في هذا المجال دوراً لا يستهان به؛ إذ تُعد العمود الفقري للجامعات الحديثة، ونظاماً فرعياً مهماً يسهم في تحقيقها لأهدافها ورسالاتها.

وتواجه المكتبات ومراكز المعلومات بعامة والمكتبات الجامعية بخاصة في العصر الحاضر- عصر المعلومات والمعرفة - العديد من التحديات والظروف والمتغيّرات، لا سيما فيما يتعلق بالتحديات الجديدة التي فرضتها ثورة المعلومات والاتصالات، ومتطلبات استخدامها وتأثيراتها الواضحة عليها، وتطور آفاق النشر الإلكتروني، والاستخدام الواسع لشبكة الإنترنت، فضلا عن تغيّر حاجات الباحثين من المعلومات وتنوعها. لذا، كان لزاما على المكتبات ومراكز المعلومات الاستجابة السريعة لهذه التحديات والتكيّف معها ومسايرتها حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية في مجتمع متغيّر(همشري،٢٠٠٨).

وتعدّ المكتبات الجامعية من أكثر المكتبات تأثراً بالتطوّرات التي حدثت في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ممّا تطلّب إعادة هيكلتها لتتماشى مع هذه التطوّرات والمستجدات، وقد واكب هذا ظهور مفهوم الجودة وانتشار تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة في مختلف مجالات ومناحي إنتاج السلع والخدمات، ومن بين المجالات التي حظيت بالاهتمام لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الدول المتقدمة مجال خدمات المعلومات (الحداد،٢٠٠٣). لذا، احتلت قضية الجودة الشاملة في الآونة الأخيرة مكانة خاصة على الصعيدين المحلي والعالمي، إذ أصبح النظام العالمي يمتاز بحركته السريعة ذات المتغيرات المتسارعة، والتي تحتاج من إدارة المنظمات العمل الجاد على اتّخاذ الترتيبات التي تمكّنها من مواجهة ما تسفر عنه مثل هذه التحديات، وبالتالي العمل على تدعيم قدراتها التنافسية، وهذا يعني أنه لتتمكن المنظمات- أيّا كان نوع النشاط الذي تمارسه وتقدمه للمستفيدين- من القدرة على المواجهة أو الصمود في سوق المنافسة؛ فإنّ الأمر يتطلّب أن تكون الجودة هي أساس أعمالها وخدماتها، فلم تَعدْ الجودة إنتاج سلعة أو خدمة

أفضل بدرجة كبيرة من مثيلاتها المتاحة، وإنّما أصبح مفهوم الجودة يعني رضا المستفيدين عن السلعة أو الخدمة، وتحقيق جودة إدارة المنظمة ككل (الحداد،٢٠٠٣).

ويعدّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارة عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجّهة، التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين (الترتوري وجويحان،٢٠٠٦).

ونظراً للتحديات الكبيرة التي تواجهها المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر، أضحت الجودة الشاملة في المدخلات والعمليات والمخرجات والخدمات هدفاً أساسياً لإداراتها الحديثة؛ بغرض تحقيق الإنتاجية العالية والأداء المتميز والكفاية المنشودة، وينبغي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات التنبه إلى مظاهر أو مؤشرات انعدام الجودة بها، والعمل على التخلص منها، والمتمثلة في انحدار الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات وخدمات المعلومات، وسوء إدارة بعض العمليات أحيانا (مثل الأخطاء المتكررة في الفهرسة والتصنيف وغيرها)؛ مما يؤدي الى ضرورة إعادة القيام بها، وزيادة وقت القيام بالعمليات المختلفة كزيادة الوقت المستغرق في عمليات الفهرسة والتصنيف، وزيادة وقت إعارة المستفيدين، وزيادة عدد شكاوى المستفيدين، وعدم توفر معايير وأهداف أدائية واضحة، وانخفاض درجة الرضا عن بعض نواحي العمل، وما يرافقها من توتر نفسي، وشيوع روح الانتقاد واللّوم لدى العاملين، وتعيين أشخاص غير مؤهلين للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات، وشيوع روح البيروقراطية، وسيطرة الإجراءات الروتينية العميقة في العمل والإدارة معاً (همشري،٢٠٠١).

وتنبع أهمية إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات من خلال زيادة رضا المستفيدين، والتقليل من الشكاوى إلى حد بعيد، والتقليص من التكاليف؛ نتيجة لقلة الأخطاء في تقديم الخدمات، واختصار الوقت والجهد في العمليات الفنية والخدماتية؛ وذلك لاستخدام التكنولوجيا المتطورة، ممّا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (حمود،٢٠٠٠).

وتلعب الثقافة - بشكل عام - دورا حيوياً ومهماً في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات؛ لأنها أهم محدد للسلوك وموجه له، إذ تتشكّل الثقافة نتيجة تفاعل العناصر والمقومات التي يحتكم لها سلوك الإنسان في أي موقع يقع فيه، وهذه العناصر تتكون من القيّم والمعارف والخبرات والمهارات، وبذلك تجمع في إطارها مختلف جوانب الأهمية التي تترتب على كل عنصر من هذه العناصر (عساف،١٩٩٩).

ومن المعلوم أن الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة تلعب دوراً مهماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحتل مكانة متميّزة في التغيير والتطوير التنظيمي، الذي يعدّ أهم سمة من سمات العصر

الحديث، إذ تحتاجه جميع المنظمات في القطاعين العام والخاص لمواجهه التحديات، ومواكبة المستجدات العالمية المتسارعة، خاصة بعد أن أصبح العالم قرية صغيرة تربطه أحدث وسائل الاتصال، وصار من غير الممكن أن تبقى أي دولة أو منظمة في معزل عن التغيّرات؛ لأن ذلك يؤدي إلى عدم قدرتها على الصمود أمام التحديات البيئية التي تواجهها (الفرحان،٢٠٠٣).

وتعاني معظم المكتبات الجامعية في الأردن من ضعف في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في إدارتها، واعتمادها الأساليب الإدارية التقليدية التي نجم عنها الكثير من المشكلات التي تؤثر تأثيراً واضحاً على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها، ومن أهمها ما يلي (المبيضين،٢٠٠٤):

١) ضعف التخطيط: إذ تفتقر المكتبات الجامعية إلى خطط استراتيجية تستوعب التغيّرات الحالية والمستقبلية، مما يعيق العملية الإدارية فيها، إذ لا يوجد لها سياسات واضحة تبين كيفية أداء وظائفها وأنشطتها.

٢) ضعف التنظيم: ويعني هذا ضعف ملاءمة الهياكل التنظيمية الإدارية لظروف هذه المكتبات واحتياجاتها من حيث عدد الوظائف المدرجة على الهيكل التنظيمي، والمؤهلات العلمية التي لا تتناسب ومتطلبات الوظائف المتاحة.

٣) ضعف التوجيه: إن فقدان قنوات الاتصال المباشر مع العاملين في المكتبات الجامعية وعدم الاطلاع على سير العمل على المستويين الفني والإداري، وإدارة هذه المكتبات وفق اجتهادات فردية، والاقتصار على الحوافز السلبية بالتأثير في سلوك المرؤوسين من خلال العقوبات، وعدم تجانس أهداف المديرين مع أهداف هذه المكتبات، وشعور العاملين بأنهم مرؤوسين لأكثر من رئيس واحد، كلها تعدّ سمات سلبية يتم بها توجيه العاملين في هذه المكتبات.

٤) ضعف الرقابة: ترتبط الرقابة بالتخطيط وتتعلق بوضع الأهداف وقياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، إلا أن معظم هذه المكتبات تكاد تخلو من جهاز للرقابة والتقويم، ممّا يحول دون معرفة مدى تحقيقها لأهدافها وسياساتها.

من خلال ما سبق يُمكن القول إن التخلص من المشكلات السابقة التي تواجه المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن يتطّلب تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وخدماتها؛ إذ يُعدّ هذا الاتجاه أسلوباً شاملاً للتطوير التنظيمي، يعمل على تطوير قاعدة من القيّم والمعتقدات، التي تشكّل بذاتها ثقافة تنظيمية فاعلة تجعل من كل فرد في المكتبة يعلم أنّ الجودة في الخدمة المقدمة للمستفيد هي هدفها الأساس، وإن طرق العمل الجماعي، والتعامل مع المشاكل والتغيير تتحدد بما يدعم تحقيق ذلك الهدف، لقد بات واضحاً أن الضرورة تُحتّم تغيير

نمط الإدارة وتغيير ثقافة المنظمات بما فيها المكتبات الجامعية وأثبت تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة قدرته الفائقة على وقف أسباب تدهور الخدمات التي تقدمها المكتبات للمستفيدين منها (الحداد،٢٠٠٣). ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة التي جعلت من إدارة الجودة الشاملة محورها الأساس، وما تقدّم سوّغ للباحثة أن تدرس العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١) ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

٢) ما درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ؟

٣) هل هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن ؟

أهمية الدراسة:

تمتاز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات كونُها تتناول موضوعاً جوهرياً وعصرياً هو إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وتكمُن أهميتها في ربط هذا الموضوع بالمكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، التي تعد الشريان الحيوي الذي يغذي الباحثين والدارسين من المجتمع الجامعي بشتى مصادر المعلومات؛ لإنجاز البحوث العلمية. وعليه، فإن الدراسة ستفيد إدارات الجامعات الحكومية ومديري المكتبات الجامعية في وضع الاستراتيجيات التي تهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المقصودة، بالإضافة إلى إثرائها الأدب المنشور بدراسات حول العلاقة بين مفهومي إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في علم المكتبات والمعلومات، وخاصة أن هناك عدداً قليلاً جداً من الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع.

مصطلحات الدراسة:

فيما يلي تعريف بالمصطلحات الرئيسية الواردة في الدراسة:

الجودة:

هي "جهد تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على مواهب وقدرات العاملين والمديرين على حد سواء؛ لتحقيق الجودة المحسّنة والإنتاجية العالية باستخدام فرق العمل، بالإضافة إلى اعتمادها على أدوات إحصائية مختلفة لقياس جوانب الجودة والعمليات الإدارية المختلفة " (همشري،٢٠٠١).

إدارة الجودة الشاملة:

تشكل إدارة الجودة الشاملة "نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات المستهلكين، وإعطاء صلاحيات أكبر للموظفين تساعدهم في اتخاذ القرار، والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع والخدمات" (الترتوري وجويحان، ٢٠٠٦).

وإجرائياً تم قياس إدارة الجودة الشاملة من خلال الدرجة الكلية لاستجابات مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة الخاصة بها ومجالاتها المختلفة.

الثقافة التنظيمية:

تُعتبرالثقافة التنظيمية من وجهة نظر الفاعوري (٢٠٠٥) " منظومة المجالات الفلسفية، والقيمية، والمعتقدات والأعراف، والتوقعات التنظيمية ". وفيما يلي تعريف بكل مجال من هذه المجالات:

١) **الفلسفة**: تطبيق المبادئ والمعتقدات التي تقوم عليها الفلسفة العامة في معالجة المشكلات الإدارية.

٢) **القيّم التنظيمية**: موجهات لسلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

٣) **المعتقدات التنظيمية**: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة المكتبة، وكيفية أداء العمل والمهام التنظيمية.

٤) **الأعراف التنظيمية**: هي معايير يلتزم بها العاملون في المكتبات، على اعتبار أنها مؤشرات مفيدة للتنظيم، وبيئة العمل.

٥) **التوقعات التنظيمية**: هي ما ينتظره الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من زملائهم الآخرين، والمرؤوسين من رؤسائهم، والمتمثلة بالاحترام المتبادل، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يدعم الاحتياجات النفسية والاقتصادية للعاملين.

وإجرائياً تم قياس الثقافة التنظيمية من خلال الدرجة الكلية لاستجابات مجتمع الدراسة من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة الخاصة بها ومجالاتها المختلفة.

المكتبات الجامعية:

هي المكتبات التي تقوم الجامعات بإنشائها وتمويلها وإدارتها من أجل تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية الحديثة للمجتمع الجامعي بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ذاتها (همشري، ٢٠٠٨).

المكتبات الجامعية الحكومية:

هي المكتبات التابعة للجامعات الحكومية التي أنشئت في المملكة الأردنية الهاشمية بموجب قانون خاص بها وتخضع لقانون الجامعات الأردنية رقم (٢٩) لسنة ١٩٨٧م.

أما إجرائياً فالمكتبات الجامعية الحكومية المقصودة هي: مكتبة الجامعة الأردنية، ومكتبة الجامعة الأردنية الألمانية، ومكتبة الجامعة الهاشمية، ومكتبة جامعة البلقاء التطبيقية، ومكتبة جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، ومكتبة جامعة اليرموك، ومكتبة جامعة مؤتة، ومكتبة جامعة الحسين، ومكتبة جامعة الطفيلة التقنية، ومكتبة جامعة آل البيت.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تتحدد نتائج هذه الدراسة بأداتيّ الدراسة وصدقهما وثباتهما، واقتصرت على جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي (٢٠٠٨-٢٠٠٩). باستثناء العاملين في الدواوين والسكرتاريا والعاملين المساعدين (الأذنة والمراسلين).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً. الثقافة التنظيمية:

مقدمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً وحيوياً في تطور المنظمات ونموها ؛ إذ تُعد عاملاً مهماً للتأثير في سلوكيات العاملين وتشكيل شخصياتهم وقيّمهم ودوافعهم واتجاهاتهم، التي تؤثر على أداء المنظمة وإنتاجيتها، وتتميز المجتمعات بطابعها الثقافي الخاص بها، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات، فكل منظمة تنفرد بثقافتها الخاصة، التي تميّزها عن غيرها من المنظمات بما تشتمل عليه من قيّم ومبادئ ومعتقدات وعادات وأعراف.

وتولّي المنظمات اهتماماً بالغاً ببيئة العمل وثقافة العامل؛ لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو ثروتها الحقيقية والمحدد الرئيس للإنتاج، ومن هنا جاء اهتمامها بالثقافة التنظيمية بما تتضمّنه من قيّم وأخلاقيات، واتجاهات، وعادات، وأفكار، وسياسات، توجّه سلوك الأفراد، وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية، لما تؤديه من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيّمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله (الشلوي،٢٠٠٥)، ومن المعلوم أن الثقافة التنظيمية هي امتداد لثقافة المجتمع؛ لأن السلوك الفردي هو نتاج لسلوك المجتمع الذي يعيش فيه الإنسان (العبادلة، ٢٠٠٣)، وتُشكّل نظاماً من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة، وتميّزها عن غيرها من المنظمات، وتُمثل الخصائص الأساسية للقيّم التنظيمية (العطية،٢٠٠٣)، كما تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى الوسائل الكامنة والقوية التي تساعد المديرين على تحقيق أهدافهم، لذا يجب عليهم فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان، فالمديرون الذين يفهمون الثقافة التنظيمية يُمكنهم العمل على تغييرها؛ لتحقيق أهدافهم (Williams, et al., 2007)، وتدعم الثقافة التنظيمية طريقة التنظيم داخل المنظمة وتؤثر على تطوّرها، مما يؤثر على سلوك الأفراد وتصرفاتهم (Bernardi,1977)، ولكي يتم تدارك سوء الفهم للثقافة التنظيمية، لا بدَّ من وضعها في إطار مفاهيمي محدّد يوضح مبادئها وأهدافها (Schein, 1991).

وتسهم قيادة المنظمة في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك بصماتها وقيّمها وأساليبها الإدارية على المنظمة، ومن خلال الطريقة التي تعتمدها في تفويض الصلاحيات وتقسيم وتوزيع المهام، فقيّم القيادة تساعد على توجيه التصرفات الإدارية، وتحفيز قوة العمل، وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين لبذل أقصى ما يُمكن؛ لمساعدة المنظمة على إحراز النجاح، لأن قوة تلك القيّم وفاعليتها تعمل على رفع معدلات التكامل لتحسين التنسيق بين أعضائها، فاللغة

المشتركة التي تسود المنظمة والتي تنتج عن مشاركة أعضائها في نفس المعتقدات والقيّم، تسهّل التعاون بينهم، كما يؤدي التزامهم بالقواعد السلوكية الثقافية إلى تفعيل التزامهم بمنظمتهم، ويحثهم على إيجاد طرق وأساليب جديدة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (المربع، ٢٠٠٨). من هنا جاء الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل كثير من العلماء والفلاسفة والمفكرين في علم الإدارة وعلم النفس والتربية وعلم المكتبات والمعلومات، وغيرها من المجالات.

مفهوم الثقافة:

اختلف تعريف الثقافة تبعاً لاختلاف العلماء والمفكّرين واهتماماتهم وأهدافهم وتخصصاتهم، لكنها تعني في أغلب الاستعمالات اللغوية "الحذق والفطنة وسرعة أخذ العلم وفهمه". ويعبّر عن الثقافة باللغة الانجليزية بلفظ "Culture" وتعني التثقيف والحراثة والتهذيب والاستنبات والثقافة والحضارة (البعلبيكي، ١٩٩٨)، أما أصل الكلمة فهو لاتيني وتعني الزراعة والتمجيد والتعظيم، وقد استعملها اللاتينيون بمعنى الدرس والتحصيل العلمي (همشري،٢٠٠١)، أما الأصل اللغوي لكلمة ثقافة في اللغة العربية فقد جاء من مصدر الفعل الثلاثي (ثَقُفَ) فهو ثقيف أي صار حاذقاً وفطناً (البستاني،١٩٨١)، والثقافة تعني : العلوم والمعارف والفنون التي يُطلب الحذق فيها (أنيس وآخرون، ١٩٨٧).

أما الثقافة اصطلاحاً فتعرّف بأنها " نظام متكامل من التوقعات لما يجب أن يفعله الناس في مظاهر الحياة المختلفة، وتأخذ أشكالاً مختلفة كالعادات الشعبية والنظم الاجتماعية والقوانين" (السلمي، ١٩٧٣) ويُعرفها ملحم (٢٠٠٣) بأنها:" مجموعة القيّم والأفكار والمعتقدات والأعراف التي تسود بين الأفراد في المستويات الاجتماعية المتعددة ويتم تعلّم الثقافة في معظم الأحيان من خلال الملاحظة والمحاكاة والتقليد لنماذج الأدوار، سواء في الحياة اليومية العادية، أو من خلال مشاهدة وسائل الإعلام".

مفهوم الثقافة التنظيمية:

يُعد مفهوم الثقافة التنظيمية في نظريات التنظيم والإدارة مستعار من علم الإنسان، لذا فإن التعريفات المختلفة التي قدمها العلماء والباحثون، لا تخرج عن إطار تعريف الثقافة الاجتماعية (حريم،٢٠٠٤)، إذ تشير الثقافة التنظيمية إلى "مجموعة من الأيديولوجيات والفلسفات والقيّم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميّز الأفراد في تنظيم ما" (المرسي، ٢٠٠٦).

ويُعرفها الشلوي (٢٠٠٥) الثقافة التنظيمية بأنها:" مجموعة السمات والخصائص المعبّرة عن قيّم ومعتقدات وأخلاقيات التعامل وسلوكياته، التي تميّز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكّل منهجاً مستقلاً ومميّزاً في التفكير، ومعالجة المشكلات المختلفة". أمّا العوفي (٢٠٠٥)

فينظر إليها بأنها: "منظومة من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيّم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم، وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها".

ويُصوّر الدوسري (٢٠٠٧) الثقافة التنظيمية " بشبكة من المعاني التي تستمد جذورها من الثقافة الاجتماعية ومن رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، لتُمثل الطابع المميّز لشخصية المنظمة، بحيث تتفاعل داخل هذا الطابع مجموعة من القيّم، والأعراف، والمعتقدات، مكوّنة طاقة تنظيمية تدفع وتوجه سلوك العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، بحيث يكون تحقيق أهداف المنظمة من خلال التكيّف الخارجي، وتحقيق أهداف العاملين من خلال التكامل الداخلي ".

ويرى المربع (٢٠٠٨) أن الثقافة التنظيمية عبارة عن: " مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيّم غير الرسمية والمدركات التي تشكّل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة؛ كعناصر تدعم الأداء الجيد ".

ويعرف جريفن ومورهيد Griffin and Moorhead (1998) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من القيّم المشتركة التي تساعد العاملين في المنظمة على معرفة السلوكيات المقبولة وغير المقبولة، وتنتقل هذه القيّم من خلال القصص والوسائل الرمزية الأخرى".

ويعرف جبسون وآخرون Gibson, et al. (1991) الثقافة التنظيمية بأنها" نموذج من القيّم والمعتقدات والتوقعات التي يدركها العاملون داخل المنظمة ".

ومهما تنوّعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميّز هو القيّم التي تُمثل القاسم المشترك بينها، وتشير هذه القيّم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة. لذا، تعتبر الثقافة التنظيمية المفهوم الأساسي لتقييم مواقف الأفراد وتصرفاتهم وسلوكياتهم داخل المنظمات (الفاعوري،٢٠٠٥).

وتوصلت الباحثة إلى تصوّر لمفهوم الثقافة التنظيمية، فترى أنها مجموعة من القيّم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي توجه سلوك العاملين، والتي تُستمد من الثقافة الاجتماعية ومن رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها، وهي بمثابة المنارة التي يهتدي بها العاملون إلى نهج السلوكيات الإيجابية داخل المنظمة، وتُشكّل شخصيّاتهم وتتحكم في خبراتهم، بحيث تشكّل منهجاً مستقلاً ومميّزاً في التفكير، ومعالجة المشكلات المختلفة، وتؤثر في إنتاجية المنظمة وكفاءتها.

عناصر الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية للمنظمة؛ لأنّها تساهم إسهاماً واضحاً بوحدة التنظيم وتكامله، والتي تتمثل بالتقاء العاملين حول عناصرها، بحيث تصبح هذه العناصر ملازمة ومرتبطة بالسلوك التنظيمي، وتتمثل هذه العناصر بما يلي: (المدهون والجزراوي، ١٩٩٥).

١. القيّم التنظيمية:

القيّم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيّم التنظيمية تمثل القيّم في مكان أو بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف المختلفة، ومن هذه القيّم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت وبالأداء، واحترام الآخرين.

٢. المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، وكيفية إنجازه والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

٣. الأعراف التنظيمية:

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة.

٤. التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة ويتوقعها كل منهم من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد على تلبية احتياجات العامل النفسية والاقتصادية ويدعمها.

ويرى المرسي (٢٠٠٦) أن هناك ستة عناصر تُسهم في تكوين الثقافة التنظيمية هي:

١. الأنماط السلوكية: تتمثل في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو التنظيم.

٢. القيّم السائدة: تتمثل في المعتقدات المميّزة للمجموعة أو التنظيم "الجودة في خدمة العملاء".

٣. المعايير أو الأعراف السلوكية: وتمثل النماذج العامة للسلوك التي يجب اتباعها بواسطة الأعضاء " تحية العميل مثلاً، أو نظرة العين، أو الابتسامة ".
٤. القواعد: وهي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وتُمثل أنماط التصرفات الملزمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.
٥. الفلسفة: هي الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء، وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.
٦. المناخ: ويتمثل في التنظيم المادي للمباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه، وتصميمات أماكن الاجتماعات، ونماذج العلاقات داخل المنظمة.

خصائص الثقافة التنظيمية:

إن أبرز ما يميّز الثقافة التنظيمية تلك الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من جانب، وخصائص المنظمات الإدارية من جانب آخر، وقد توصل المرسي (٢٠٠٦) و Geoge (المشار إليه في القريوتي، ٢٠٠٠) إلى خصائص عدة للثقافة التنظيمية منها:

١. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية واستقلالية ومسؤولية ذاتية.
٢. درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على الإبداع والتجريب والمبادرة.
٣. درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
٤. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
٥. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
٦. درجة الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات، وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
٧. مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
٨. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة والمحسوبية.
٩. طبيعة الاتصالات، وفيما إذا كانت مقتصرة على القنوات الرسمية التي يُحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو تأخذ نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

أمّا العطية (٢٠٠٣) فترى أنّ هناك خصائص أخرى تميّز الثقافة التنظيمية، تتمثل فيما يلي:

١. الانتباه للتفاصيل: وتتمثل في الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل عند أداء العمل.
٢. الانتباه للنتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
٣. التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

٤. التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.

٥. العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.

٦. الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة، والمحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.

أنواع الثقافة التنظيمية:

تختلف ثقافة المنظمة من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى. لذا، كان هناك عدة أنواع من الثقافات التنظيمية، يذكر أبو الخير (٢٠٠٦) منها ما يلي:

١. **ثقافة التكيّف:** تتميّز هذه الثقافة بالتركيز الاستراتيجي على العوامل البيئية مثل المرونة والتغيير؛ لمقابلة احتياجات العملاء، وتُشجع هذه الثقافة المعايير والمعتقدات المؤيدة لزيادة طاقة المنظمة نحو تحديد الشعارات والرموز البيئية وتفسيرها وفهمها؛ لتحقيق المزيد من الإشباع لحاجات العملاء.

٢. **ثقافة المهمة:** تركّز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، فلكل منظمة مهمة محددة قد لا تتأثر إجراءات عملها بالمتغيرات البيئية الخارجية، فقد تهتم منظمة معينة بخدمة المجتمع دون الحاجة إلى تغيرات سريعة في إجراءاتها، فمؤسسات الأدوية والمؤسسات العلاجية مثلاً لها مهمة محددة وهي صحة الأفراد، فلا تخضع هذه المهمة للرغبات الشخصية، وذلك لأن الذي يقرر الأدوية المناسبة للأفراد هي تلك المؤسسات؛ لما لها من خبرة وعلم في هذا الموضوع وليس أهواء الأفراد الشخصيّة.

٣. **ثقافة الارتباط والترابط:** تقوم المنظمة بالتركيز على ارتباط أعضاء التنظيم وولائهم ودرجة مشاركتهم بالتغيّرات السريعة التي تحدث داخل المنظمة وخارجها، إن مثل هذه المنظمات تنظر إلى جميع العاملين فيها على أنهم مديرون ومنفذون وملاَّك في آن واحد وتتعامل معهم من هذا المنطلق.

٤. **ثقافة الاتساق:** تركّز هذه الثقافة على تحقيق أهداف المنظمة، فتكرّس المنظمة خططها وسياساتها الموضوعة لتحقيق أهدافها فقط، وتتبع المنظمة الأسلوب المنهجي في العمل، مما يؤثر على ولاء أفرادها؛ وذلك لأن اهتمام المنظمة مكرس لتحقيق أهدافها فقط دون مراعاة مصالح الأفراد فيها، وللتغلب على هذا الأمر لا بد أن يكون منهج المنظمة محاطاً بسياج من الاتزان والاتساق والارتباط بين مصلحتها ومصالح أفرادها، وفي هذه الحالة ينجح التنظيم لكونه مترابطاً وكفء بشكل واضح.

ويضيف المرسي (٢٠٠٦) تصنيف آخر للثقافة التنظيمية بناءً على مستويات القوة، هو كالآتي:

الثقافات القوية والثقافات الضعيفة:

تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى بدرجة قوة تلك الثقافة، فالثقافة القوية هي تلك الثقافة التي تنتشر فيها القيّم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه، وتؤثر على سلوكياتهم، ويسهم وجود الثقافة التنظيمية القوية في ارتفاع مستويات الالتزام، وانخفاض معدل دوران العاملين والولاء للمنظمة والإنتاجية العالية، وهذه الثقافات هي التي تميّز المنظمات الناجحة عن غيرها.

وتشير الثقافة القوية إلى اتفاقٍ عالٍ بين العاملين حول ما تُمثله المنظمة، ففيها يزداد التمسك وبشدة بالقيّم الجوهرية للمنظمة، وكلما ازداد تمسك العاملين بهذه القيّم، كلما كانت الثقافة أقوى، وبذلك سيكون لها تأثير أكبر على سلوك أعضائها بسبب الدرجة العالية من المشاركة، مما يؤدي لخلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك، ويؤدي هذا الإجماع إلى زيادة التماسك والالتزام التنظيمي، الذي يؤدي بدوره إلى استقرار العاملين وتوفر الأمن الوظيفي في منظماتهم (العطية،٢٠٠٣)، لذا فإن أهم ما يميّز الاهتمام بثقافة المنظمة هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد (Ogbonna, and Harris, 2000)، ويأتي ذلك من ملاحظة أن دور الثقافة يُمكن أن يكون بمثابة المولّد للميزة التنافسية (Lai and Lee, 2007).

وقد صنّف كل من لويس وبيونو Lewis and Buono (المشار إليهما في السواط والعتيبي، ١٩٩٨) أنواع الثقافة إلى:

١. الثقافة البيروقراطية: حيث تتحدد المسؤوليات والسلطات في مثل هذه الثقافة، فالعمل موزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد على التحكّم والالتزام.

٢. الثقافة الإبداعية: وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٣. ثقافة العمليات: يتم التركيز هنا على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هنا هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته والذي يولّي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

٤. الثقافة المساندة: تتسم بيئة العمل بالصداقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولّد لدى العاملين إحساس بأنّهم أسرة واحدة، تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز على الجانب الإنساني في التعامل.

٥. ثقافة الدور: تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي التركيز على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركّز على المسؤولية الوظيفية.

والثقافة التنظيمية عند الفضل والطائي (٢٠٠٤) تصنّف إلى نوعين، هما:

١. الثقافة المادية: وتُمثل جميع ما أنتجه الإنسان صناعياً.
٢. الثقافة المعنوية: ويشير هذا الجزء إلى كافة المعتقدات والقيّم والتقاليد والرموز السائدة بين أعضاء المنظمة التي لا يُمكن تجسيدها مادياً، ومن هذا المنطلق ستكون هناك عملية مزج بين الثقافة المادية أي الملموسات التي تم اعتمادها لأجل إنتاج السلع الأخرى، وبين الثقافة المعنوية التي تُمثل الأشياء الداخلية التي يمتلكها الأفراد، وكلما كانت درجة التطابق ما بين المادي والمعنوي عالية، أدّى ذلك إلى إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وبالعكس.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً موجوداً جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى مثل: الأفراد، والأهداف، والتكنولوجيا، والهياكل التنظيمية. ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية لا بد من إدارتها بشكل فعّال يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة (القريوتي،٢٠٠٠)، ويساعد على تحقيق مزايا عدة يذكر المرسي (٢٠٠٦) منها ما يلي:

١. تحقيق الهوية التنظيمية.
٢. تنمية الولاء والانتماء للمنظمة.
٣. التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
٤. تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
٥. تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء عن الموظفين.
٦. توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك داخل المنظمة.
٧. تحديد مجالات الاهتمام المشترك والتعرف على الأولويات الإدارية.

ولأهمية الثقافة التنظيمية في التنمية الإدارية تتبع بعض المنظمات عدة أساليب لزيادة وعي الأفراد العاملين حول طبيعة هذه الثقافة ومفهومها، ويذكر اللوزي (٢٠٠٢) عدداً من هذه الأساليب، منها:

١. إقامة الدورات التدريبية.
٢. إشراك رجال الإدارة بدراسات علمية.
٣. إقامة ندوات تثقيفية تتعلق بالثقافة التنظيمية.

المحافظة على ثقافة المنظمة:

يُمكن تشبيه عملية بناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيّم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، وكلما كانت القيّم مغروسة مبكراً كلما كانت أقوى. وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في تكوين العادات والتقاليد والقيّم وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دوراً كبيراً في تنمية القيّم الثقافية لدى العاملين (القريوتي،٢٠٠٠). وبعد أن يتم تكوين الثقافة التنظيمية لا بد من تثبيتها والمحافظة عليها؛ وذلك باتخاذ عدة آليات ووسائل تساعد على ترسيخها وديمومتها وبقائها.

ويتفق العميان (٢٠٠٥) والعطية (٢٠٠٣) على أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة وبقائها، وهي:

١. **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدامها معايير سلوكية تتضمن توجهات العمل وفلسفتها في طريقة التعامل مع العاملين، وسياستها تجاه الجودة ومبادؤها ، وكذلك سياساتها حول تنفيذ فلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة، كل ذلك سيؤثر حتّماً على ثقافتها .

٢. **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات؛ لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح.

٣. **التنشئة الاجتماعية:** لا يُمكن تعلّم الثقافة التنظيمية بشكل كامل، بالرغم مما يُمكن أن تفعله المنظمة أثناء عملية الاختيار والتعيين، وقد يكون العامل الأساسي الأكثر أهمية هو أن العاملين الجدد غير معتادين على ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعمل على تعريف العاملين الجدد بثقافتها وتساعدهم على التكيّف معها.

ويُمكن ترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال عملية التطويع أو التأقلم الاجتماعي للأفراد الجدد، وتمر هذه العملية بعدة مراحل، والتي يتفق عليها كل من المرسي (٢٠٠٦) وعسكر (٢٠٠٥)، وهي ما يلي:

- مرحلة ما قبل الالتحاق: وهي فترة التعلّم في عملية التأقلم الاجتماعي والتي تحدث قبل التحاق الموظف الجديد للعمل بالمنظمة، وتعترف هذه المرحلة بأن لكل فرد الحق في امتلاك قيّمه واتجاهاته وتوقعاته الشخصيّة المميّزة.

- مرحلة المواجهة: وهي تلك المرحلة من عملية التأقلم الاجتماعي التي يواجه الموظف فيها القيّم الرئيسية في المنظمة، ويقارن بين توقعاته للوظيفة والزملاء والرؤساء وبين ما يحدث في الواقع العملي.
- مرحلة التوافق أو التحول: وهي تلك المرحلة التي بمقتضاها يقوم الموظف بإحداث التكيّف أو التوافق مع القيّم والأعراف السائدة في التنظيم أو المجموعة التي ينتمي إليها.

٤. **التطبيع:** تتمثل عملية التطبيع في تعليم القواعد التنظيمية، وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى الموظفين بصورة مستمرة، ويُمكن أن تتم من خلال الأساليب الرسمية مثل التنوير والتدريب، والوسائل غير الرسمية لتشكيل الاتجاهات والأفكار وسلوك العاملين (حريم،٢٠٠٤).

نظريات الثقافة التنظيمية:

تتمثل الأنثروبولوجيا بدراسة العلاقة بين الثقافة والشخصية، والاختلاف بينهما هو اختلاف في النوع وليس في الدرجة، وقد حاول بعض الأنثروبولوجيين وعلماء النفس تفسير هذه العلاقة عن طريق وضع النظريات، وبالرغم من تعدد النظريات وتناقضها إلا أنه يُمكن تمييز اتجاهيّن عاميّن تنتظم فيهما تلك النظريات، وهما الاتجاه التكراري والاتجاه التنظيمي (وصفي،١٩٨١)، ويحاول كلا الاتجاهين شرح التفاعل بين الأشخاص في ثقافة معينة.

ويذهب الاتجاه التكراري إلى القول إن كل عضو من أعضاء أي مجتمع يحمل ثقافة ذلك المجتمع، وفي رأسه توجد صورة مكررة ومصغرة لتلك الثقافة، وتندمج تلك الصورة في ذات الشخص من خلال التنشئة الاجتماعية، أمّا هؤلاء الذين لا يتوحدون بثقافة مجتمعهم وينطبعون بها، فهم في نظر أصحاب هذا الاتجاه منحرفون، وهم لا يلغون ذلك الفرض القائل بوجود شكل واحد للشخصية عند كل من ينتمون إلى ثقافة واحدة بعينها، سواء أكانت ثقافة رئيسية عامة أو فرعية. وتتبع النظريات التي تمثل الاتجاه التكراري المنهج الثقافي والاستدلالي وفيها يبحث المتخصصون أمثال التاريخيين، والأنثروبولوجيين، والفلوكلوريين موضوعات معينة كالأساطير، والخرافات، والطقوس الدينية، وغالباً ما تخضع أبحاثهم لمنهج التحليل النفسي (الساعاتي، ٢٠٠٢).

وكردّ فعل للاتجاه التكراري ظهر الاتجاه التنظيمي، والذي يتضمن مجموعة من النظريات التي تعارض مبدأ تشابه أعضاء المجتمع الواحد؛ لخضوعهم منذ صغرهم لثقافة واحدة، وتعارض الافتراض القائل بأنّ الشخصيّة ما هي إلا صورة مصغّرة من الثقافة أو هي عملية اندماج الثقافة في الذات، وإنّما تُقرر أنّ كلاً من خصائص الشخصيّة وخصائص الثقافة هي تجريدات شكليّة

يستنتجها الباحث من ملاحظة وقائع مختلفة تماماً، ففي حالة الشخصيّة يدرس الباحث فرداً واحداً معيناً للوصول إلى تعميمات مستنتجة من ملاحظة سلوك هذا الفرد لفترة كافية، أمّا فيما يتعلق بالثقافة فهي تعميمات مستنتجة من ملاحظة السلوك عند أكبر عدد من الأفراد الذين يعيشون في مجتمع واحد (وصفي، ١٩٨١).

وفيما يلي عرض لبعض هذه النظريات سواء ما يرجع منها للاتجاه التكراري أو للاتجاه التنظيمي:

أولاً: نظرية روح الثقافة:

تذهب هذه النظرية إلى أن كل ثقافة تتميز بروح معينة، وتتمثل في مجموعة من الخصائص النفسية المجرّدة التي يُمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتهيّمن تلك الروح على حاملي الثقافة، وقد استعارت هذه النظرية كلمة " روح " من الحضارة اليونانية، وروح الثقافة بالنسبة لأي شعب من الشعوب تتمثل في جانبين هما:

١. الجانب الاستمراري: الذي يتمثل في وجود منظر محدد، أو إطار مرجعي دائم من القواعد والمقاييس العامة التي تحكّم العمليات العقلية.
٢. الجانب التطوّري: ويتبلوّر في خطة الثقافة التي تُكشف تدريجيا عبر تاريخ الثقافة، حيث يحدث تراكم المادة أو المعطيات الثقافية خلال القرون، ومن خلال النظرة العامة لتاريخ ثقافة من الثقافات يُمكن الوصول إلى تحديد روحها (الساعاتي، ٢٠٠٢).

ويرى وصفي (١٩٨١) أن روح الثقافة ما هي إلا مجموعة عامة جداً من المفاهيم الأولية التي تستخدم كإطار مرجعي لمعظم أفراد ذلك المجتمع، ويجب ملاحظة أن هذه المفاهيم الأولية قد لا تكون معروفة شعورياً عند أصحابها، وإن المنهج المتبع لتحديدها هو تحليل المادة الثقافية للمجتمع قيّد البحث، وتتضمن تلك المفاهيم برنامج التطوّر الثقافي الممكن، وبالتالي تضع روح الثقافة الحدود على النموّ الثقافي الممكن تحقيقه الذي يحمل تلك الثقافة.

ثانياً: نظرية أسلوب النظر إلى الحياة:

رغم أن مفهوم أسلوب النظر للحياة مفهوم معرفي بالدرجة الأولى، إلا أنه مفهوم واقعي في علاقته بالأشياء التي يتم ملاحظتها، وصاحب هذا المفهوم هو روبرت ريدفيلد " Robert Redfeld" ، ويشير إلى مضمون معرفي مستخلص من الدراسات الوصفية الأثنوجرافية، ويعرفه ريدفيلد بأنه "النظرة الخارجية على الوجود، وهي نظرة عامة تميّز الشعوب"، ويهتم أسلوب النظر للحياة بجوانب معينة من الثقافة، وبخاصة بالطريقة التي يرى بها كل عضو فيها نفسه بالنسبة لكل شيء آخر، إنه باختصار فكرة الإنسان عن العالم، فهو يُمثل ذلك التنظيم من الأفكار

الذي يتضمن الإجابة عن تساؤلات الإنسان الآتية: أين أعيش ؟ ما علاقتي بهذه الأشياء ؟ (الساعاتي، ٢٠٠٢).

ويتميّز أسلوب النظر للحياة بثلاث خواص أساسية هي:

١. عدم وضوح الحدود الفاصلة بين النفس واللانفس، ولذلك يميل الشخص البدائي إلى نفسه متحداً مع الطبيعة وليس خارجاً منها.
٢. مشاركة الإنسان البدائي في المحافظة على ذلك النظام الموّحد للإنسان في الطبيعة، بدلاً من محاولة السيطرة عليه أو تغييره.
٣. الدلالة الأخلاقية للعالم، وذلك على أساس أن كل شيء في الطبيعة حي، ولذلك يجب أن تكون علاقة الإنسان بالطبيعة علاقة أخلاقية، مثل العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بأفراد عشيرته أو قبيلته (وصفي، ١٩٨١).

ثالثاً: نظرية الجذور أو الموضوعات الثقافية:

ظهرت هذه النظرية كرد فعل لنظريات الاتجاه التكراري التي تذهب إلى أن هناك صيغة كليّة واحدة للثقافة، أي إنّ الثقافة الواحدة يسودها مبدأ تكاملي واحد، وقد عارض موريس أولر"Oler" تلك النظريات؛ لاعتقاده بأنه من النادر وجود مثل تلك الثقافة، إذ إن الدراسات الميدانية قد بيّنت أن كل ثقافة تحتوي على عدد لا نهائي من الجذور، أو الموضوعات، ويقصد بها في نظريته القيّم والأفكار والاتجاهات حول مكونات الحياة السعيدة، والأهداف الحقيقية للوجود الإنساني من قيّم واتجاهات تتميّز بها كل ثقافة، ويرى أنها توكيدات دينامية تُشكّل طبيعة الواقع عند أعضاء الثقافة موضع الدراسة، ففي كل ثقافة توجد مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة أهميتها، وتسيّطر تلك الموضوعات على تفاعل الأفراد وسلوكهم أي على كثير من الأنماط الثقافية، وقد توصل أولر إلى أن الثقافة الواحدة تسيطر عليها أكثر من قيمة واحدة أو قيمة أساسية، إذ تتفاعل الموضوعات الثقافية كقوى ديناميكية نشطة وتتوازن مع بعضها البعض (الساعاتي، ٢٠٠٢).

رابعاً: نظرية سجية الثقافة:

يُقصد باصطلاح سجية في هذه النظرية مجموعة من المشاعر والعواطف نحو العالم وتؤثر في معظم سلوك حاملي الثقافة الواحدة، وتسود في الثقافة الواحدة سجية واحدة، وهي عامل واقعي محدد لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر إلى الخارجين عنها كمنحرفون أو كأشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع (وصفي، ١٩٨١).

ويُضيف الصرايرة (٢٠٠٣) إلى النظريات السابقة ما يلي:

خامساً: نظرية المؤسس والرمز:

وتقوم هذه النظرية على أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها والتي تمثل قيّمه، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد ، وبالتالي يَخلُق نوع من الرمزيّة بينه وبين الأعضاء وهذا ما يُلمس في كبرى الشركات العالمية كثقافة (IBM.FORD) وغيرها، وذلك عن طريق الإدارة الرمزية فيصبح لهؤلاء الرموز قيّماً ثقافية وأخلاقية وتنظيمية، إذ يقومون بتحويل قيّم العاملين وثقافتهم من خلال القيادة التحويلية أو القيادة التبادلية، بمعنى أن تُبدل الثقافة السائدة في تلك المنظمة بأخرى جديدة، وعندئذٍ يُعرفوا بالقادة الرموز التحويليين لقيامهم بتغيير النمط الثقافي السائد، أما التغيير بالأنظمة والهيكل التنظيمي فهو أسلوب يلجأ إليه القادة لتغيير كل الأنظمة (القوة، والرقابة، والهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة والمرونة والتكيّف والإبداع؛ لتساعد على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وهذا يُعرف بثقافة التغيير الداخلي.

سادساً: نظرية التفاعل التنظيمي:

تعبّر هذه النظرية عن نشوء ثقافة المنظمة نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) مع المكوّنات التنظيمية (القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكل التنظيمي، والعمليات)، حيث تنتقل سمات الثقافة المتكوّنة وعناصرها من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا؟ أو كيف يحفزوا؟ أو كيف يراقبوا؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات- وبعبارة أخرى- إن الإدارة العليا هي المُنَظِمة لثقافة المنظمة.

وظائف الثقافة التنظيمية:

تمارس الثقافة التنظيمية عدداً من الوظائف التي تُحدد السلوك الإنساني، ومن هذه الوظائف التي يحصرها جرينبرج وبارون (٢٠٠٤) واللوزي (٢٠٠٢) بما يلي:

١. تُزوّد المنظمة والعاملون فيها بالإحساس بالهوية، إذ كلما كان من الممكن التعرّف على الأفكار والقيّم التي تسود في المنظمة، كلما قويَ ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنّهم جزءاً حيوياً منها.
٢. تُحدّد الاتجاهات والقيّم والأهداف، فالفرد يكتسب اتجاهاته ومدركاته من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة في المجتمع، وتتأثر هذه الاتجاهات والمدركات وتؤثر بالثقافة السائدة من خلال ما تتركه من أثر ملموس على سلوك الإنسان.
٣. تُسهم في تكوين الإيمان برسالة المنظمة والالتزام بها، وذلك لأن تفكير العاملين عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيّاً، إلاّ إذا شعروا بالانتماء القوي نحو المنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر

من اهتماماتهم الشخصيّة، وذلك يعني أن الثقافة تذكّرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

٤. تُعزّز ثبات النظام الاجتماعي، إذ تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله.

محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل الثقافة التنظيمية وتشخيصها إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية، يحددها المرسي (٢٠٠٦) بالآتي:

١. التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية سواء كانت عامة أو خاصة أو محلية أو دولية جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

٢. الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

٣. التكنولوجيا: تركّز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيّم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركّز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

٤. الغايات والأهداف: تتأثر الثقافات السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تُركّز على غرس القيّم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

٥. البيئة: إن الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين، سوف تُؤثر في الكيفية التي تُنظم بها مواردها وأنشطتها وتُشكّل بها ثقافتها.

٦. الأفراد: تُؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيّم العمل السائدة في المنظمة، وكذلك تشكيل ثقافتها المميّزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

مصادر الثقافة التنظيمية:

تنبع ثقافة المنظمة من خلال التفاعل بين أربعة عوامل يحصرها زناتي (٢٠٠٧) في:

١. صفات أفراد المنظمة وخصائصها: يتمثل المصدر الأساسي لثقافة المنظمة في الأفراد المكوّنين للمنظمة وبالذات المؤسسين لها، فتختلف المنظمات بثقافتها نظراً لاختلاف القيّم التي يمتلكها أفرادها، والتي تشكّل جوهر ثقافتها التنظيمية.
٢. أخلاقيات التنظيم: وتتمثل بتلك القيّم الأخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل المنظمة وخارجها، ويُشكّل رسوخ القواعد الأخلاقية داخل المنظمة جوانب مميّزة لثقافتها التنظيمية، إذ تُمثل نتاجاً لأخلاقيات المجتمع ولأخلاقيات المهنة ولأخلاقيات الفرد.
٣. حقوق الملكية: تنبع ثقافة المنظمة من الطريقة التي يتم بها توزيع حقوق الملكية داخل المنظمة، وتُحدد شكل ونوعية الثقافة السائدة فيها، فتُحدد الحقوق واجبات ومسؤوليات كل أصحاب المصالح الداخلية، كما تُنمّي من جهة أخرى عادات وقيّم واتجاهات مختلفة في المنظمة.
٤. الهيكل التنظيمي: يُعد الهيكل التنظيمي أحد المصادر الهامة التي تُسهم في تشكيل ثقافة المنظمة، ويعرف بأنه: " البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، ويبيّن التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة، ويحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها (مخامرة وآخرون،٢٠٠٢)"، وعادة ما تقترن الهياكل التنظيمية المختلفة بنشأة الثقافات التنظيمية وظهورها، ويؤدي تنوع الهياكل التنظيمية إلى ظهور ثقافات تنظيمية مختلفة، فالهياكل العضوية التي تتسم بدرجة عالية من اللامركزية تزدهر فيها ثقافة حرية العمل ،إذ يتمتع العاملون بدرجة عالية من الاستقلالية والرغبة في تحمّل المخاطر، أما في ظل الهياكل الميكانيكية التي تتسم بمركزية عالية فتسود فيها ثقافة العمل الفردي وتقل الجماعية، كما تقل ثقافة التجديد والتطوير والمرونة وروح الابتكار.

تغيير ثقافة المنظمة:

تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة وفاعليتها، فالمنظمات التي أدائها منخفض يتعيّن على مديريها العمل على تغيير ثقافتها (العميان، ٢٠٠٥)، وتتضمن معمارية التغيير على تصميم وبناء الأنماط الجديدة أو إعادة تصميم الأنماط القديمة؛ بهدف تطوير أنماط متطوّرة تُحقق الزيادة في مؤشرات الإنتاجية والأداء؛ بهدف امتلاك الميزة التنافسية التي يُمكن أن تنفرد بها المنظمة وتصبح قادرة على البقاء في ظل المنافسة الشديدة (العلي، ٢٠٠٨) مما يؤدي إلى تحقيق التميّز في أدائها، ولتتمكن الإدارة العليا من تحديد أي المكونات الثقافية المطلوب التأثير عليها لإحداث التغيير، لا بد لها من تصميم شاشة ثقافية تتمثل في وضع مكونات الثقافة التنظيمية على شكل

جدول، وعندما يُراد تغيير تنظيمي في أي من أنشطة المنظمة، فإنّ الإدارة العليا تنظر إلى عملية التغيير المطلوبة، وتُحدد مكونات الثقافة التنظيمية التي يجب التركيز عليها لإحداث التغيير مثل: تحسين الاتصالات، ووضع نظام فعّال لمكافأة العاملين، وإعادة النظر في القواعد والسياسات (جاد الرب، ٢٠٠٥).

ويرى جاد الرب (٢٠٠٥) أن تطبيق الشاشة الثقافية تمربعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

- **المرحلة الأولى:** وضع خطة عمل توضح فاعلية كل مكوّن ثقافي؛ لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب، متضمنّة الأشخاص المشاركين، والوقت المطلوب، والموارد المادية المطلوبة للتنفيذ.
- **المرحلة الثانية:** تنفيذ خطة العمل؛ لإحداث التغييرات اللازمة في كل مكون من مكونات الثقافة.
- **المرحلة الثالثة:** قياس وتقييم فاعلية التغيير الثقافي الذي حدث، ويُمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية:

  - معدلات خفض الغياب.
  - معدلات دوران العمل.
  - معدلات خفض الحوادث.
  - معدلات خفض التكاليف.
  - الملاحظات السلوكية للعاملين والإدارة فيما يتعلق بتحسين خدمة العميل، وتحسين عملية الاتصالات، وتعزيز فرق العمل، وتساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين إلى التعرّف على تحديد أثر التغيّرات الثقافية بإحداث التغييرات التنظيمية، وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين.
- **المرحلة الرابعة:** الإدارة المستمرة لمكوّنات الثقافة، وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ خطة العمل وقياسها، ومن الضروري الاستمرار في إدارة المكوّنات الثقافية وتعزيز التغيير التنظيمي باستمرار.

إن عمليات التغيير في الثقافة التنظيمية تتضمن تغييرات في القيّم والاتجاهات التي تسود المنظمة، ويتسّم هذا التغيير بنوع من الصعوبة والتعقيد، ولا يتم ذلك بإحلال ثقافة محل أخرى، لأنّ ذلك يُعتبر أمراً مستحيلاً طالما أنّ الفرد أو الجماعة المعنيين يعيشون نفس البيئة والمجتمع، وكل ما يُمكن عمله هو إجراء تعديلات ثقافية عن طريق التغيير في بعض الاتجاهات أو القيّم أو المهارات، أو مصادر المعرفة والخبرة المتصلة بالمؤثرات المختلفة في البيئة المحيطة، ولا بدَّ

لإحداث التغيير الثقافي من حدوث تراكمات تغييرية في جميع عناصر الثقافة التنظيمية على أن تكون مقبولة من معظم أفراد المنظمة (عساف،١٩٩٩).

وتلجأ المنظمات إلى تغيير ثقافتها التنظيمية عندما تَشعر بأنّ ثقافتها القديمة لا تتماشى مع التطورات الجديدة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتي يذكر منها جرينبرج وبارون (٢٠٠٤) ما يلي:

- تكوين قوة العمل: فقد تختلف نوعية العاملين الذين يدخلون المنظمة بمرور الوقت عن نوعية العاملين الموجودين بها، وقد يكون لهذا الاختلاف تأثير مباشر على ثقافة المنظمة، فعلى سبيل المثال قد يكون للعاملين ذوي الأصول والأعراق المختلفة وجهات نظر متباينة حول مختلف أنواع السلوك الموجودة بالمنظمة.
- الاندماجات وشراء الشركات الأخرى: تعتبر الاندماجات مصدراً من مصادر التغيير المفاجئ في الثقافة التنظيمية، ويحدث ذلك عندما تشتري إحدى المنظمات منظمة أخرى أو تندمج معها، وعندما يحدث ذلك تتم العناية بتقييم الأصول المالية والمادية، ونادراً ما يهتم المشتري بتقييم ثقافة المنظمة التي يشتريها، مما يولّد ثقافتين غير متكافئتين وبالتالي يؤدي إلى حدوث الصراع الثقافي.

ومن الوسائل التي تسهم في تغيير ثقافة المنظمة ما يلي:

١. مشاركة العاملين: إن عملية إشراك العاملين تعتبر من المبادئ والأسس الهامة في تطوير ثقافة المنظمة وتغييرها، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تشجع العاملين على الانغماس في العمل، وتعمل على رفع روحهم المعنوية، وتنمّي لديهم الإحساس بالمسؤولية تجاه منظمتهم.

٢. نظرة الإدارة: إنّ وضوح نظرة الإدارة وأعمالها في سبيل دعم القيّم الثقافية يعتبر أسلوباً لتغيير الثقافة التنظيمية وتطويرها، إذ إنّ الإدارة تُشكّل رمزاً لسلوك العاملين، فأفعال الإدارة التي تُعزّز بأقوالها تجعل العاملين يُصدّقونها ويؤمنون بها، وبالتالي يؤمنون بقيّمها ومبادئها ومعتقداتها، وهذا يُسهّل تطبيق ثقافتها الجديدة.

٣. المعلومات من الآخرين: تُعتبر الرسائل عاملاً مهماً في الثقافة، سواء أكانت هذه الرسائل من المديرين أو بين العاملين الزملاء، فشعور الفرد بأنّ زميله مهتمٌ به ويعطيه انتباهه ويُزوّدهُ بالمعلومات التي يحتاجها، يُشكّل لدى الفرد نوعاً من الرقابة الذاتية، ويقود إلى تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

٤. نظم العوائد الشاملة: لا تقتصر العوائد على المال فقط بل تشمل الاحترام والاعتراف والقبول والتقدير للفرد حتى يَشعُر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها (حريم، ٢٠٠٤).

ويذكر العميان (٢٠٠٥) الخطوات اللازمة لإجراء تغيير الثقافة التنظيمية، وهي الآتي:

١. حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبّع في المنظمة من قبل العاملين.
٢. تحديد المتطلبات الجديدة التي تَرغب بها المنظمة.
٣. تعديل السلوكيات الجديدة وتطويرها وفق المتطلّبات المرغوبة للمنظمة.
٤. تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
٥. اتخاذ خطوات تكفل للمنظمة تبنّي السلوك التنظيمي الجديد.

مقومات التغيير الثقافي الناجح:

يرى جاد الرب (٢٠٠٥) أن هناك عدد من المقوّمات التي تُساعد في نجاح عملية تغيير الثقافة التنظيمية من أهمها ما يلي:

- تدعيم الاتصالات المفتوحة والفعّالة وتقويتها.
- التثقيف والتكيّف الاجتماعي عند تعيين موظفين جدد في المنظمة.
- التركيز على إدارة التكلفة دون زيادة في المخاطر أو ارتكاب أخطاء أو تخفيض في جودة المنتج
- ممارسات الإدارة العليا من حيث الالتزام بالقيّم والتقاليد واللغة المشتركة واتباع بعض الطقوس والشعائر والحفاظ على تاريخ المنظمة.
- إعادة تصميم عمليات الاختيار والتعيين لتوظيف الأفراد الذين يتوافقون ثقافياً مع ثقافة المنظمة.
- التركيز على تقدير العاملين في المنظمة كقيمة جوهرية، والاعتقاد بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية.

وتأخذ الثقافة التنظيمية أشكالاً مختلفة تبعاً للهدف الذي تسعى إليه المنظمة، يذكر الفاعوري (٢٠٠٥) منها ما يلي:

١. أن يكون التغيير التنظيمي استجابة لمؤثرات في البيئة الخارجية.
٢. أن يهدف التغيير إلى حل مشاكل ذاتية قد يتعلّق بعضها بالبيئة الخارجية وقد يتعلّق البعض الآخر بضعف في أجزاء التنظيم.
٣. أن يهدف التغيير إلى السيطرة على المناخ أو جزء منه.

نظريات التغيير الثقافي:

حاول علماء الأنثربولوجيا وعلماء الاجتماع صياغة عدة نظريات تُفسّر عملية التغيّر الثقافي، ويذكر السيد (٢٠٠٣) منها:

- **النظريات التطوريّة:** تُمثل هذه النظريات في مجموعها مختلف المحاولات التي بُذلت لتفسير التغيّر الثقافي وفهمه من منظور العملية التطوّرية، التي استعارت فكرتها من علم البيولوجيا، وتأثرت في تطبيقها بالنظرية التطوريّة التي قدمها داروين في كتابه (أصل الأنواع)، وتَشمُل هذه النظريات- بوجه عام- كمدخل تحليلي وتفسيري للتغيّر الثقافي، على فكرتين أساسيتين هما:
  ١. أن التغيّر الثقافي يحدث بمعدلات أكثر تباطؤاً.
  ٢. أن التغيّر الثقافي يسير بالضرورة في مجموعة محدودة من المراحل المتعاقبة.
- **النظريات الشرطيّة:** تعبّر هذه النظريات عن مدخل لتفسير التغيير الثقافي، والفكرة المحورية والمميّزة لهذا المدخل، هي أن الثقافة قد تتغيّر في اتجاه معين معتمدة في ذلك على وجود عوامل معينة، يُنظر إليها على أنَّها عوامل تسبب التغيير، وتتمثل القضية الأساسية وفقاً لهذه النظرية في تحديد الوزن النسبي لعوامل التغيير المختلفة، وقد عرفت هذه النظريات بالحتمية؛ لأنها عند تفسيرها التغيير الثقافي ترجع إلى عوامله وأسبابه، وتُحدّد عاملاً واحداً مسبباً للتغيير دون غيره، ومن أشكال هذه الحتميّات، الحتميّة الاقتصادية التي تقرر أن التغيّرات التي تطرأ على أنماط تنظيم النشاط الإنتاجي لها أكبر أثر في تغيير كل مظاهر الثقافة في المجتمع.

دور إدارة الموارد البشرية في التغيير الثقافي:

تُعتبر استراتيجيات الموارد البشرية أداة قوية في إحداث التغيير الثقافي في المنظمة ودعمه؛ وذلك لأن الثقافة التنظيمية ترتبط بالجوانب المعنوية والسلوكية للعاملين. لذا، تحتل الموارد البشرية الدور الرئيسي في بناء ثقافة المنظمة عند تأسيسها، والمرتبطة بثقافة أصحاب المنظمة ومؤسسيها، ويبرز دورها في مختلف مراحل التغيير الثقافي سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الجزئي، ويرى جاد الرب (٢٠٠٥) أن هذا الدور يتمثل بما يلي:

١. دراسة الثقافة الحالية وتحليلها من خلال تحديد الإطار الثقافي للمنظمة.
٢. التعرّف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة من خلال تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا، أفراد، مهام)، وتحديد درجة انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات وآراء العاملين في المنظمة.

٣. تحديد مستويات الثقافة المرغوب فيها، وذلك بالاشتراك مع الإدارة العليا بتحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها، وتحديد مستويات الثقافة المرغوب فيها والمتمثلة بأهداف المنظمة، وأهداف العاملين فيها، ومتطلبات العملاء، والبيئة التنافسية.

٤. تحديد الفجوة الثقافية وحجمها، والتعرّف على مدى إمكانية المنظمة بتضييق هذه الفجوة على المدى القصير أو البعيد.

٥. تصميم الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي ووضعها، كاستراتيجية الاختيار والتعيين، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية الحوافز والمكافآت، واستراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية.

٦. تنفيذ خطط التغيير الثقافي، أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، ويرتبط التنفيذ ببرنامج زمني محدد، ويتزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي في المنظمة.

٧. التقييم والمتابعة المستمرة؛ وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف من خلال استخدام بعض المؤشرات منها: درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف، ومعدل دوران العمل، ودرجة رضا العاملين والتعرّف على ولائهم وانتمائهم للمنظمة، والاستقرار التنظيمي في اللوائح والاجراءات والسياسات، وتكلفة التغيير المستهدفة والفعلية وغيرها من المؤشرات.

وتُؤثر الثقافة التنظيمية على عمل إدارة الموارد البشرية، فهي تساهم في تكوين خصائص العاملين. لذا، تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف هذه الخصائص وتراعيها في أنظمتها المختلفة ومنها سياسات التعيين، فإذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على التماسك والعمل ضمن فرق، فإن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى انتقاء عاملين قادرين على الانسجام مع هذه الثقافة ، أمّا إذا كانت تُثمن المنافسة، فإنها ستحتاج أن تنتقي عاملين يملكون نزعة عالية للتنافس (برنوطي،٢٠٠١).

القيّم الثقافية:

تُعدّ القيّم من العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية، فهي تُؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية، بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصيّة (عوض، ٢٠٠٨)، إذ تلعب القيّم دوراً أساسياً في توجيه السلوك الإنساني وتحديده، ولكي يُفهم هذا السلوك بوضوح أكبر لا بد من التعرّف على القيّم والقواعد السلوكية للأفراد ومصادرها ؛ إذ إن القيّم ليست مجرد اعتقاد فردي، ولكنها تأكيداً لما يتسم به الفرد من أبعاد فكرية ومعتقدات أساسية توجه سلوكه وتحدده في إطار التعامل مع الآخرين، ويختلف الأفراد في القيّم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات، فالبعض يعتقد بقيّم المال، والآخر بقيّم المكانة الاجتماعية وهكذا (حمود، ٢٠٠٢) ويعتقد الكثير من

الأكاديميين والمديرين في المجال العملي بأنّ أداء المنظمة يعتمد على مدى الاتساع في تقاسم القيّم الثقافية القوية (Knapp, 1998).

وتُمثل القيّم مجموعة من المعتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ، وما هو مهم وغير مهم، وتولّد القيّم الاتجاهات التي تحدد السلوك، وتُشكّل قيّم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية، شخصيّة المنظمة (فرانسيس و وودكوك، ١٩٩٥)، أمّا القيّم التنظيمية فيعرفها جلبي (١٩٨٨) بأنها "مجموعة من المعتقدات التي تتسم بقدر من الاستمرار النسبي، والتي تُمثل موجهات للأشخاص نحو غايات أو وسائل لتحقيقها، أو أنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص بديلاً لغيرها، وتنشأ هذه الموجهات عن تفاعل بين الشخصية والواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وتفصح القيّم عن نفسها في المواقف، والاتجاهات، والسلوك اللفظي والسلوك الفعلي والعواطف التي يكوّنها الأفراد نحو موضوعات معينة".

مصادر القيّم:

لا تأتي القيّم من فراغ، فهي مُستمدة من البيئة بمعناها الواسع ويحصر القريوتي (٢٠٠٠) والمغربي (١٩٩٥) مصادر القيّم في:

- **التعاليم الدينية:**

يُمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تُستمد القيّم منها، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيّم كثيرة، ومن الأمثلة على قيّم العمل في الدين الإسلامي: قيّم اتقان العمل، ففي قوله تعالى:
(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون) (التوبة: آية ١٠٥)، يحث القرآن الكريم على قيّم اتقان العمل، وإن الإنسان مراقب من الله سبحانه وتعالى، وإنهُ محاسب على أعماله، وهذه الرقابة تحثه على اتقان العمل، وفي السياق نفسه يحث الحديث الشريف على اتقان العمل، إذ قال- صلى الله عليه وسلم-: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)(الألباني، ١٩٧٩)، وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله: (من غشّنا فليس منّا)(النيسابوري،٢٠٠١)، وكذلك قوله -صلى الله عليه وسلم-: (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) (النيسابوري،٢٠٠١). والسنة النبوية الشريفة ليست إلا ترجمة لكثير من القيّم التي جاءت في القرآن الكريم.

- **التنشئة الاجتماعية:**

نظراً لكون الفرد جزءاً من المكونات الاجتماعية للمجتمع الذي يحيا فيه، فإن قيّمه في المجتمع الغربي تختلف عنهُ في المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري، ويتسم بالتماسك الاجتماعي، أما المجتمع الغربي فيتسم بالتفكك الاجتماعي؛ نتيجة إيمانه بالقيّم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة.

▪ **الخبرة المتراكمة:**

تستمد القيّم سبل رسوخها وأهميتها ووزنها، من خلال الخبرات المتراكمة لدى الفرد، فالسجين له تقدير خاص للحرية؛ لأنه عانى من كبت لحريّته بعكس الطليق الذي لم يَذُق الحرمان من الحرية، وكذلك الغنيّ الذي مرَّ بفترة عصيبة وبفقرٍ قاسٍ يُصبح المال بالنسبة له قيمة كبيرة حتى بعد أن تتحسن أحواله المادية، والشخص الأميّ الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم، ويحاول أن يعوّض ذلك بتعليم أولاده؛ لأنه يعرف معاناة الشخص غير المتعلم.

▪ **الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:**

تُعتبر عضوية الفرد في الجماعات مصدر آخر من مصادر القيّم، فالفرد يغيّر قيّمه بفعل تأثير ضغوط الجماعة عليه، فبعض الأشخاص ممن نشأوا تنشئة دينية تتحول وتتغير قيّمهم إذا انخرطوا في عضوية جماعات غير دينية، وتصبح قيّمهم متماثلة مع قيّم الجماعة، ولعل أوضح الأمثلة على ذلك ما يلاحظ على بعض الأشخاص الذين يسافرون إلى الخارج لغايات الدراسة أو العمل، إذ يمرون خلال فترة الدراسة أو العمل بأشبه ما يكون بعملية غسيل دماغ، حيث تتغير مع مرور الزمن الكثير من القيّم لديهم.

أهمية القيّم:

تحتّل القيّم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي، حيث تلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك المرغوب باتباعه، وذلك من خلال غرس هذه القيّم في نفوس العاملين في المنظمة (القريوتي، ٢٠٠٠)، وتُعتبر من المحددات الرئيسية للسلوك الإنساني في المنظمة، وفي مجالات الحياة الإنسانية الأخرى، وتُشكّل القيّم مركبات تلتقي فيها العوامل المتعددة المتعلقة بالتنشئة الاجتماعية (الخضرا وآخرون، ١٩٩٥)، ويسترشد الفرد بقيّمه الشخصيّة في تحديد السلوكيات الصحيحة والسلوكيات الخاطئة، وبالتالي تُؤثر قيّمه على علاقته بالآخرين، حيث يزداد التعاون بين الأفراد كلما زادت درجة التماثل في قيّمهم، ويقل كلما زادت درجة التنافر في قيّمهم، وتؤثر القيّم على فعالية الدور القيادي للمدير، فكلما تماثلت قيّمه مع مرؤوسيه تزداد فعاليته، وتقل كلما اختلفت قيّمه مع قيّم مرؤوسيه (عبد الوهاب،٢٠٠٠) وتبرز أهميتها بشكل جليّ عند صياغة السياسات والاستراتيجيات، حيث تؤثر على نوعها ومدى توافق العاملين وتقبُلهم لها، كما تُؤثر القيّم على العلاقات الشخصية بين العاملين، وتُحدد أخلاقيات العمل ومستوى الإنجاز في المنظمة، وتُعتبر القيّم بمثابة الإطار الرئيسي الذي يتم من خلاله صنع القرارات ووضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة (عوض، ٢٠٠٨).

أنواع القيّم:

لا يوجد تصنيف موّحد يُعتمد عليه في تحديد أنواع القيّم، فهناك العديد من التصنيفات التي وضعها الباحثون في هذا المجال والتي يوردها كل من عوض (٢٠٠٨) وغوث وتاغوري (Guth and Tagiuri, 1965) وتتمثل في:

١. القيّم الدينية: هي مجموعة القيّم التي تُميّز الفرد وكيفية إدراكه للكون، ويعبر عنها باهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره، ويؤمن بأنّ هناك قوة تسيّطر على العالم الذي يعيش فيه، ويحاول أن يربط نفسه بهذه القوة، ويتميّز معظم من تسود لديهم هذه القيّم بالتمسك بالتعاليم الدينية.

٢. القيّم السياسية: هي مجموعة القيّم التي تُميّز الفرد باهتماماته بالبحث عن الشهرة، والنفوذ في مجالات الحياة المختلفة، وليس بالضرورة في مجال السياسة، ويتميّز الفرد الذي تسود لديه هذه القيّم بدوافع القوة والمنافسة، والقدرة على توجيه الآخرين والتحكم في مستقبلهم.

٣. القيّم الاجتماعية: هي مجموعة القيّم التي تُميّز الفرد باهتماماته الاجتماعية، وبقدرته على عمل علاقات اجتماعية، والتطوع لخدمة الآخرين، ويتميز الفرد بقدرته على العطاء من وقته وجهده وماله لخدمة المجتمع، ويَغلبْ على سلوكه الود والشفقة والإيثار.

٤. القيّم الاقتصادية: هي مجموعة القيّم التي تُميّز الفرد بالاهتمامات العملية، وتجعله يعطي الأولوية لتحقيق المنافع المادية، ويسعى للحصول على الثروة بكل الوسائل، وتَبرر هذه القيّم لدى رجال الأعمال والمال، وأصحاب المتاجر والمصانع.

٥. القيّم الجمالية: هي مجموعة القيّم التي تُميّز الفرد بالاهتمامات الفنية والجمالية، وبالبحث عن الجوانب الفنية في الحياة، وتجعل الفرد يحب التشكيل والتنسيق، وتسود هذه القيّم عادة لدى أصحاب الإبداع الفني.

٦. القيّم النظرية: هي مجموعة القيّم التي يُعبّر عنها اهتمام الفرد بالعلم والمعرفة، والسعي وراء القوانين التي تحكم الأشياء، بقصد معرفتها، ومن الأفراد الذين تبرز عندهم هذه القيّم الفلاسفة والعلماء والمفكرين.

ثانياً. إدارة الجودة الشاملة:

مقدمـــــــــة:

تشـهد السـاحة العالميـة العديـد مـن التغيّـرات فـي المجـالات السياسـية، والاقتصـادية، والاجتماعية، والعلمية، والتكنولوجية، التي تركت آثارها على العالم أجمع، كما تواجه المنظمات المحلية منها والعالمية العديد من التحديات أهمُها: زيادة حدة المنافسة وما يصاحبها من تغيير في سلوك المستفيد، الذي أصبح أكثر وعياً، وذو قدرة على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتماده الجودة كمعيار، وهذا يفرض على الحكومات والمنظمات اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة هذه التحديات وتدعيم قدراتها التنافسية، كما يفرض عليها تغييراً في أساليبها التقليدية، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة (التميمي، ٢٠٠٨).

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة ثورة إدارية حديثة تأخذ نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات جذرية في جميع مدخلات النظام وعملياته؛ من أجل الوصول لمخرجات أفضل بأقل تكلفة وجهد (سليم،٢٠٠٧)، وتُعدّ من المفاهيم الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تستطيع أي منظمة تطبيقها؛ بهدف تحسين إنتاجيتها، وزيادة أرباحها، ورفع مستوى أدائها بأعلى درجة ممكنة (عبوي، ٢٠٠٦)، ولذلك فإنّ تطبيق المنظمات لإدارة الجودة الشاملة سيساعدها في التعرف على جوانب الهدر في وقتها وطاقاتها البشرية والمادية، ومن ثم التخلص منها، كما يُعدّ نظام إدارة الجودة الشاملة نظاماً تحفيزياً، إذ يمنح الصلاحيات للعاملين ويحثهم على النجاح، ويساعدهم في تحديد مفهوم الجودة للخدمات المقدمة للمستفيدين، ووضع الإجراءات الهادفة إلى تلبية احتياجاتهم وإشباع رغباتهم (بن سعيد، ١٩٩٧). لذا، حظيت إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام الكبير من قبل المفكّرين والعلماء حتى باتوا يطلقون على هذا العصر "عصر الجودة"، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الحديثة التي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية، ومحاولة التكيّف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة باعتبارها التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة (مجيد والزيادات، ٢٠٠٧).

تعريف الجودة:

إن الأصل اللغوي لكلمة الجودة في اللغة العربية جاء من مصدر الفعل الثلاثي (جادَ: جَوْدة) التي تعني: صار جيّداً، وجاد المتاع، وجاد العمل فهو جيّد (أنيس وآخرون، ١٩٨٧) والجودة Quality هي كلمة مشتقّة من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي يقصد بها: طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه، فهي تعني إمداد المستهلك بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده (الطائي وآخرون،٢٠٠٨). وتتعلق الجودة بميزات وخصائص المنتج أو الخدمة، وقدرتهما على تلبية

حاجات المستفيدين (Sepehri,1987). وتعرف الجودة أيضاً بأنها " المدى الذي يؤمن به المستفيد أن هذه الخدمة تحقق طموحاته ورغباته " (Gitlow , et al. ,1989). ويعرفها النعيمي وآخرون (٢٠٠٩) بأنها " الخلو من أي عيوب أو أخطاء تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال المنتجات أو استياء الزبائن وبذلك تعني الجودة كلفة أقل."

ويرى أسعد (٢٠٠٦) أن الجودة هي: "مدى مطابقة حالة منتج لنموذج معين، وهذا النموذج قد يكون عينة، وقد يكون عبارة عن مجموعة مواصفات على شكل مقاييس مطلقة، مثل طول أو وزن أو كثافة أو أوصاف".

وينظر النجار (٢٠٠٧) إلى الجودة على أنها: "الالتزام بالمواصفات والشروط بما يُحقق تطابق الإنتاج مع تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستفيد ".

وتُمثل الجودة عند هلال (١٩٩٦) " شكل جماعي لأداء الأعمال، ينطلق من اتحاد واستثمار القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بصفة عامة، وفرق العمل بصفة خاصة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج".

تعريف إدارة الجودة الشاملة :

تعددت وتباينت رؤى الباحثين والمتخصصين حول تعريف إدارة الجودة الشاملة فمنهم من عرفها بأنها " فلسفة إدارية أو منهج إداري يسعى لخلق وتطوير قاعدة من القيّم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يرى أن الهدف الأساسي لمنظمته هو خدمة المستفيد، من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف"(طعامنة ،٢٠٠١). وعرفها آخرون بأنها:" عملية مركبة وموحدة وشاملة أساسها الالتزام الكامل والثابت بالجودة باعتماد التحسين المستمر" (أحمد، ٢٠٠٢).

أما سيامبا Ciampa (1991) فيرى أن إدارة الجودة الشاملة هي:" وصف مجموعة المبادئ التي تُعتبر أساس الاستراتيجيات والخطط والنشاطات التي تكرس لخدمة المستفيد"، بينما ويُعرفها الحداد (٢٠٠٩) بأنها: " العملية التي تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المنظمة؛ لضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل باستمرار عند جميع المراحل والمستويات، انسجاماً مع هدفها في تحسين رضا الزبائن والعاملين ".

وينظر إليها جودة (٢٠٠٦) على أنها: " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة". ويرى العويسات (٢٠٠٣) أن إدارة الجودة الشاملة هي: " احترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوي العملاء والتطوير المستمر في الخدمات ".

ويعتبر مصطفى (٢٠٠٥) إدارة الجودة الشاملة:" فلسفة إدارية معاصرة تستهدف أن يسري همّ جودة الأداء في كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل بالمنظمة بشكل شامل، وأن تكون الجودة مسؤولية تضامنية بين كافة المستويات والتخصصات، ويكون التحسين المستمر هو عماد هذه الفلسفة الإدارية ".

وتُعتبر إدارة الجودة الشاملة عند العجي (١٩٩٩) " مجموعة نشاطات وظيفة الإدارة العامة التي تُحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤولياتها وتضعها موضع التطبيق بوسائل مثل: تخطيط الجودة، وضبط الجودة، وضمان الجودة وتحسينها ضمن نظام إطارها ".

وتُشكّل إدارة الجودة الشاملة عند الهيتي والمعشر(٢٠٠٢) " طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد، وتمثل نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ والتحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء ". وإذا كانت الجودة الشاملة تعني تلبية الاحتياجات أو تقديم الخدمات المطلوبة للمستفيدين، لا بد من مراعاة الأمانة في تقديم الخدمة أو المنتج، ومطابقة خصائص المنتج لرغبات المستفيدين، وثبات الخدمة واستمرارها وديمومتها (Lyonnet,1991).

ومهما اختلفت آراء الباحثين وتصوّراتهم التي صاغوا من خلالها تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة، إلاّ أنهم يتفقون على هدفها الرئيس، والذي يتمثل في تحقيق رضا المستفيد وتحسين أداء المنظمة، ويعكس هذا الاختلاف الأهمية التي تحظى بها إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية حديثة قامت العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية بتطبيقها، فقادتها إلى تحقيق النجاح في إداراتها وأقسامها المختلفة (السالم والمري، ٢٠٠٥).

وتوصلت الباحثة إلى تصوّر لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فترى أنها فلسفة إدارية حديثة تطبق بالإشتراك مع جميع الأقسام الإدارية في المنظمة وتهدف إلى تحسين كافة العمليات الإدارية والفنية لتحسين الأداء والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.

التطوّر التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

مرّت إدارة الجودة الشاملة بسبع مراحل تاريخية حتى وصلت إلى مفهومها الحالي، والمراحل المقصودة هي:

١) المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية:

لم يكن قبل الثورة الصناعية أي مصنع أو إنتاج بمعنى الكلمة، إذ إن المصنع كان عبارة عن ورشة "Workshop" تتكون من رئيس العمل أو صاحب الورشة، وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يُحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا تلبية رغبة الزبون، وبالتالي فإن العمال

يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجهات صاحب العمل، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة، فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه منفرداً مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة (عقيلي،٢٠٠١).

٢) المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية:

أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة منذ بداية القرن العشرين حتى أوآخر العقد الثاني منه؛ نتيجة لتوسع المصانع، والتخصص في العمل، وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها، مما أدى إلى توزيع العمل على أكثر من عامل، وتطلّب ذلك تكليف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج (السامرائي، ٢٠٠٧).

٣) المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية:

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين بفضل العالم فريدريك تايلور"Taylor"، الذي قدم للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن "Time & Motion Study " والتي تُعتبر من وسائل تخفيض تكاليف الإنتاج، من خلال الحدّ من الهدر والضياع في العمل المصنعي، وقد دفعت الحرب العالمية الأولى عام (١٩١٤) إلى تعدد أنظمة الصناعة وتنوّع أساليب الإنتاج، ممّا أدى إلى ظهور مفهوم فحص الجودة "Quality Inspection"، والذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر، وأُسندت إلى مفتشين يختصون بالعمل الرقابي على الجودة، وتُركّز عملية التحقق من الجودة على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع جودة المنتج المحققة أو المنجزة، وذلك للتأكد من تحقيق مستوى الجودة المطلوب، وقد كانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه، بهدف إيقاع العقوبة المناسبة بحقه، وهذا ما يُمكن أن يطلق عليه الرقابة البوليسية " Police Control " (مجيد والزيادات، ٢٠٠٧)، وقد كان لهذه المرحلة أثر واضح في الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة الرقابة على الإنتاج، الأمر الذي أسهم في ظهور قسم مستقل للرقابة على الجودة في الشركات الصناعية، ومن الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميّزة للرقابة على الجودة شركة الهواتف الأمريكية، إذ تم إنشاء قسم خاص للفحص ونظام لضمان الجودة (الدرادكة والشبلي، ٢٠٠٢).

٤) المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة:

ترجع بدايات هذه المرحلة إلى عام (١٩٣١) حينما نشر الإحصائي والتر ستيورات (Walter Steurat) كتابه عن مراقبة الجودة، وأهم ما يميّز هذه المرحلة أنها تسعى لاكتشاف الخطأ ومنع وقوعه، ولم يعد الفحص من أجل المطابقة والتصحيح، لكنّهُ امتدّ ليشمل الرقابة على عمليات التصميم والتصنيع اعتماداً على الأساليب الإحصائية المستخدمة وقواعد المعلومات الناتجة من عمليات الفحص الختامية للمخرجات والتي تُعرف " بالتغذية المرتدة "، مما ساعد في

التمهيد لظهور المرحلة الخامسة "مرحلة تأكيد الجودة " (مجاهد وبدير،٢٠٠٦). ويُعدّ إدوارد ديمنج (Deming) هو رائد الجودة الأمريكية، وأبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث اعتمد على جمع معلومات كثيرة عن مستوى الجودة، من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها، ومن ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق (عبوي، ٢٠٠٦).

٥) المرحلة الخامسة: مرحلة تأكيد الجودة:

تُركّز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، إذ تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعّالة، إذ من الأفضل منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية، إنّ عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات لتوفير الثقة بأنّ المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناءً على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغيّر؛ ليطوّر فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان، إنّ تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة (جودة، ٢٠٠٦).

وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء، فإن مفهوم تأكيد الجودة يستخدم ثلاثة أنواع من الرقابة وهي:

أ) الرقابة الوقائية: وهي متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول، بهدف اكتشاف الخطأ قبل حدوثه أو العمل على منع حدوثه.

ب) الرقابة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع؛ بهدف التأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج من مرحلة لأخرى، إلا بعد فحصه والتأكد من جودته، مما يساعد في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها والعمل على معالجتها فوراً.

ج) الرقابة البعدية: وهي التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك؛ وذلك لضمان خلوه من أي خطأ أو عيب، وانطلاقاً مما سبق يتضّح أن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة تتكامل مع بعضها البعض، من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء (عقيلي، ٢٠٠١).

٦) المرحلة السادسة: إدارة الجودة الاستراتيجية:

ظهر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات، لكسب أكبر حصص من السوق، وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي اكتسحت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميّزة والأسعار المعقولة،

وتُعد شركة IBM الأمريكية أولى الشركات التي تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية؛ للوقوف في وجه التقدم الياباني للمنتجات، حيث رسمت استراتيجية الجودة لديها ضمن المعايير الرئيسية الآتية:

* إرضاء الزبون (المستفيد) وتلبية رغباته وتوقعاته، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون.
* الجودة هي مسؤولية الجميع من قمة الهرم وحتى قاعدته، فالجودة هي عملية متكاملة لا يُمكن تجزئتها.
* تحقيق الجودة في كل من الأنظمة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وأساليب العمل وإجراءاته.

إنّ إدارة الجودة الاستراتيجية تُركّز على أنّ الجودة وإرضاء المستهلك هي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات الشركات العالمية في الوقت الحالي (عقيلي، ٢٠٠١).

٧) المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة:

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد عام (١٩٨٠) وما زال مستمراً حتى الآن، وسبب ظهوره يعود إلى تزايد شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعات اليابانية للأسواق وخاصة في البلاد النامية، بالإضافة إلى خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق، وكنتيجة لهذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية وتوسيعه، عن طريق إضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، حيث تم استخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين، ومن الواضح أن إدارة الجودة الشاملة ما هي في الحقيقة إلا تطوير لإدارة الجودة الاستراتيجية، كوسيلة دفاعية استخدمتها الشركات الأمريكية والأوروبية بهدف صَدّ غزو الصناعات اليابانية، كما انتهجت الشركات اليابانية هي أيضاً نهجاً متطوراً في مجال تحسين الجودة أطلق عليه رائد الجودة الياباني اشيكاوا Ishikawa " الرقابة الشاملة على الجودة " Total Quality Control " (عبوي، ٢٠٠٦).

واتّسمت هذه المرحلة التاريخية بأهمية أساسية من خلال التركيز على الجودة (النوعية) كسلاح تنافسي بيد الإدارة؛ لمواجهة الصراعات التنافسية المحتدمة، لاسيّما في إطار أبعاد العولمة والتجارة الحرة، والتوسعات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية خلال التطورات التكنولوجية والعلمية، والتي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء الاتصال والتواصل بصورة سريعة، والمفاضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة (حمود،٢٠٠٢). ولذا، فإن هذا الاتجاه جعل الإدارة العليا للمنظمة تركز على ثلاثة مقومات أساسية للجودة هي: التحسين المستمر، ومشاركة العاملين، وتحقيق رضا المستفيدين (سليم، ٢٠٠٧).

نماذج إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة العديد من المبادئ المرتبطة بعضها ببعض، والتي اتّحدت معاً لإيجاد مدخل شامل في أداء العمل، وقد ساهم العديد من العلماء خلال العقود الماضية في تشكيل عدداً من النماذج الرائدة والمعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة، كان لها الأثر الكبير في دفع مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطوّرها، ومن أبرز هذه النماذج ما يلي:

١) نموذج إدوارد ديمنج (Edwards Deming):

اكتشف إدوارد ديمنج (Edwards Deming) أثناء عمله في مصانع "هاوثورن" في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية في شيكاغو مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج (عقيلي، ٢٠٠١). ويُعتبر ديمنج أول من نادى بفكرة إدارة الجودة الشاملة حيث بدأ بطرح أفكاره في الولايات المتحدة الأمريكية في الخمسينات من القرن العشرين، إلا أنّ هذه الأفكار لم تلقَ الترحيب المطلوب من قبل الصناعات الأمريكية في ذلك الوقت (جودة،٢٠٠١)، وبعد عدة سنوات سافر إلى اليابان مع فريق الجنرال " مكارثر " من أجل إعمارها بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وقدّم هناك خبرته على شكل استشارات لتطوير الرقابة على الإنتاج (عقيلي، ٢٠٠١).

ويعود الفضل لهذا العالم في إرساء قواعد الجودة الشاملة في اليابان، حيث كان تأثيره شاملاً وعاماً على الاقتصاد الياباني، فقد تبنت كل القطاعات الصناعية في اليابان منهج الرقابة على الجودة، والذي تطور بمضي الوقت إلى مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة، وكان التأثير الخارجي كبيراً، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية (ماهوني وثور، ٢٠٠٠). وتمثلت إسهامات ديمنج في مجال الجودة بما هو آتٍ:

أ) مبادئ ديمنج الأربعة عشر:

تُعد مبادئ ديمنج من أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في المنظمات الإنتاجية والخدمية، وقد لخّص الصيرفي (٢٠٠٦) وشعبان (٢٠٠٩) هذه المبادئ بما يلي:

١. تبني المنظمة لفلسفة جديدة في إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها.
٢. التوقف عن الاعتماد على التفتيش بنهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة، والقيام ببناء الجودة في المنتج من الأساس.
٣. خلق الاندماج والتناسق بين الهدف والخطة، وذلك لتحسين الخدمة والإنتاج، وتوزيع المصادر لتحقيق الحاجات طويلة الأجل.
٤. توطيد العلاقة مع الموردين.
٥. التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين.

٦. التوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية.
٧. تنمية صفة القيادة عند المديرين، فالقائد هو مدرب يقع عليه عبء تحديد الانحرافات والتعرّف على أسبابها.
٨. الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت.
٩. إزالة كافة العوائق التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم.
١٠. السعي نحو حل كافة الصراعات القائمة بين العاملين.
١١. التركيز على عملية التطوير والتحسين المستمرين للعاملين.
١٢. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين.
١٣. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
١٤. ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين وحثّهم على الالتزام بها بشكل دائم ومستمر.

ب) **الأمراض التنظيمية السبعة:**

كان إدوارد ديمنج واقعياً، فقد أدرك أن استقطاب فلسفته في الجودة إلى أمريكا سوف تُقابل بمواجهة تنظيمية وثقافية كبيرة، وقد كانت الشركات الأمريكية مبتلية بسبعة أمراض (ويليامز،١٩٩٩)، تتمثل بما يلي:

١. الفشل في توفير موارد بشرية ومادية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة.
٢. التأكيد على الأرباح قصيرة الأجل والفائدة التي يحصل عليها المساهم.
٣. اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والأحكام.
٤. عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف.
٥. استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة، دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية.
٦. تكاليف العناية الصحية الزائدة.
٧. الأعباء القانونية الزائدة.

ج) دائرة ديمنج:

إن الهدف الأساسي لدائرة ديمنج يتمثل في الربط بين المنتج وبين حاجات المستفيد، وبحدود الموارد المتاحة في جميع أقسام المنظمة؛ لأن العمل على التنسيق بين الأقسام سيكون كفيلاً بإشباع حاجات المستفيد (عبوي،٢٠٠٦).

وتُعرف عجلة أو دائرة ديمنج بدورة "PDSA" (خطّط "Plan "، نفّذ " Do it "، ادرّس / افحّص "Study "، افعّل / تصرّف وفق النتائج "Act")، وتتكوّن عجلة ديمنج من أربع مراحل لتحسين الجودة تتمثل بالتالي:

١. خطّط: في هذه المرحلة الأولى يتم دراسة العملية وتحديد المشاكل والتخطيط لكيفية حلها.
٢. نفّذ: في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختيار وقياس التحسين وتوثيق النتائج.
٣. ادرّس / افحّص: تسمى هذه المرحلة أساساً مرحلة (افحّص)، إلاّ أن ديمنج غيّر اسم هذه المرحلة عام (١٩٠٠) ليعكس التحليل الأشمل لعملية التخطيط بصورة أكبر من التحليل البسيط، فيتم تقسيم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في هذه المرحلة الأولى، وللتأكد كذلك فيما إذا ظهرت مشاكل جديدة.
٤. افعّل: وهنا يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية إلى المرحلة الأولى من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقق من ظهور مشاكل جديدة، وبالتالي تطوير الخطط لحلها (النعيمي وآخرون، ٢٠٠٩).

٢) نموذج جوزيف جوران (Joseph Juran):

يُعتبر جوزيف جوران **(Joseph Juran)** مؤلف ومستشار في الجودة، وركّز على التخطيط الاستراتيجي والمتمثل في تحديد المستوى المطلوب من جودة المنتج، وتصميم عملية الإنتاج؛ لتحقيق خصائص الجودة للمنتج، ويتم التخطيط الاستراتيجي للجودة ضمن برنامج الجودة السنوي (النعيمي وآخرون،٢٠٠٩)، وقد ركّز جوران أيضاً على العيوب والأخطاء أثناء العمليات، وكذلك على الوقت الضائع، وعلى مراقبة الجودة، واشتهر بالمساهمات التالية (شعبان،٢٠٠٩):

أ) خطوات جوران الثلاثة الأساسية:

١. التحسين المستمر للعمليات.
٢. برامج تدريب شاملة.
٣. التزام تام وقيادة موجّهة من قبل الإدارة العليا.

ب) خطوات جوران العشرة لتحسين الجودة:

١. زيادة الوعي للحاجة إلى التحسين والبحث في فرص التحسين.
٢. وضع أهداف التحسين.
٣. العمل على تحقيق تلك الأهداف.
٤. توفير التدريب اللازم.
٥. تنفيذ مشاريع تهدف إلى حل المشاكل.
٦. بيان التقدم من خلال التقارير والمراجعة المستمرة.
٧. تقديم الحوافز والمكافآت.
٨. نشر النتائج.

٩. المحافظة على التقدم.

١٠. بناء نظم للتحسين المستمر على مستوى النشاطات المختلفة وعلى مستوى المنظمة ككل.

ج) التوصيات بشأن المشاكل المزمنة:

أشار جوران إلى المجالات التي تستطيع الإدارة من خلالها تجاوز المشاكل المزمنة في الجودة، ويلخصها الطائي وآخرون (٢٠٠٨) بما يلي:

- إقناع الآخرين بأن الحل التفصيلي والتحليلي يُعد من الضروريات القائمة.
- تحليل البدائل واختيار البديل المناسب والعمل به.
- وضع السيطرة في نقاط محددة؛ لغرض فحص النتائج واستطلاعها.
- إن إدارة الجودة الشاملة يُمكن تحديدها على أساس شكلين متمايزين هما:

١. الاختراق " تشجيع تكرار الأشياء الجيدة ".

٢. الرقابة " منع تكرار الأشياء المرفوضة ".

٣) نموذج مالكوم بالدريج: (Malcolm Baldridge)

يُعتبر مالكوم بالدريج (Malcolm Baldridg) أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي يقوم نموذجه على سبعة مبادئ يُلخصها الصيرفي (٢٠٠٦) وعبوي (٢٠٠٦) بما يلي:

١. ضرورة توفير القناعة الكافية لدى الإدارة العليا بجدوى وفائدة الجودة الشاملة مع التركيز على أهمية الدور الذي تقوم به الإدارة الوسطى والمباشرة.

٢. ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اشتمالها على العناصر التالية:

أ) أهداف استراتيجية بعيدة المدى.

ب) ثقافة تنظيمية جديدة.

ج) تغيّرات جذرية على الأداء التنظيمي.

٣. وضع نظام للمعلومات يُمكن من خلاله توفير المعلومات في الوقت المناسب مع التحديث المستمر لها.

٤. إعادة تصميم العمليات بما يضمن ما يلي:

أ - توفر درجة عالية من المرونة والسرعة في العمل.

ب- التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات.

ج- استخدام سجلات ومستندات لأغراض الرقابة والنظم.

د- تصميم جميع العمليات بشكل يؤدي إلى تلبية رغبات واحتياجات العملاء.

هـ - التأكيد على وجوب منع الأخطاء في العمليات.

٥. إدارة الموارد البشرية وتنميتها بما يضمن:

أ- مشاركة العاملين وإدماجهم في تخطيط الجودة الشاملة.

ب- تبني أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون والجهود المشتركة.

ت- العناية بصحة العاملين وسلامتهم.

ث- تبني سياسة تقيس وتقيّم أداء العاملين.

٦. وضع نظام لقياس وتقييم مستوى جودة المنظمة ومستوى الجودة الذي يحققه المنافسون من جهة أخرى.

٧. إن تحقيق رضا المستهلك يتطلب معه:

أ- التفاعل المستمر مع العميل من خلال الاتصال به.

ب- قياس ردود فعل العميل واتجاهاته وشعوره نحو المنظمة.

ت- تحديد احتياجات العملاء ومتطلباتهم ودراستها.

ث- ضرورة المقارنة بين مستوى رضا عملاء المنظمة مع رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.

٤) نموذج فيليب كروسبي (Philip Crosby):

يعتبر كروسبي **(Crosby)** أحد الروّاد المعروفين في مجال إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. ويرى الدرادكة وآخرون (٢٠٠١) أن مسلَّمات إدارة الجودة الشاملة تتمثل عند كروسبي بما يلي:

١. إن تعريف الجودة هي المطابقة للمتطلبات (المواصفات)، وتُعد من مسؤوليات الإدارة الأساسية، وهي وسيلة الاتصال بين أطراف النظام الإنتاجي.

٢. إن منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة، وتكون الخطوة الأولى في تفّهم المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية، ثم دراسة واكتشاف كل احتمالات الخطأ ومنع حدوثها.

٣. إن معيار الأداء هو منتج أو خدمة بلا عيوب.

٤. إن مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المؤسسة أو المنظمة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.

٥) نموذج آرموند فيغنبام (Armond Feigenbaum):

طوّر فيغنبام **(Feigenbaum)** مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة، وأشار إلى أن المسؤولية عن الجودة يجب أن تكون على من يؤدون العمل، ويطلق عليه " الجودة من المنبع "، ويعني أن كل عامل أو موظف أو سكرتير أو مهندس أو بائع، يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة كاملة، وفي السيطرة الشاملة على الجودة، تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات

أو أحجـام الإنتـاج، ويكـون للعـاملين حـق إيقـاف الإنتـاج وقـت حـدوث أي مشـكلة فـي الجـودة (مصطفى، ٢٠٠٥).

وقد أوضح فيغنبام الحاجة إلى إعادة النظر في عدة مفاهيم كلاسيكية في مجال الجودة مثل: الدور التقليدي لوظيفة الفحص، ومسؤولية عمال الإنتاج عن الجودة، وتعارض مستوى الجودة مع تكلفـة الإنتـاج، واقتصـار الأسـاليب الإحصـائية فـي مجـال الجـودة علـى المتخصصـين (ماضي،٢٠٠٥).

٦) نموذج كوروا اشيكاوا(Kaoru Ishikawa):

يعد اشيكاوا **(Ishikawa)** أحد خبراء الجودة الشاملة في اليابان والذي اشتهر بتقديم أحد أدوات الجودة ألا وهي المخططات التي تسمى في بعض الأحيان بعظم السمكة، ويعتبر اشيكاوا أيضـاً مبتكر حلقات الجودة (الفضل والطـائي،٢٠٠٤)، وتتمثل هذه الحلقات بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين تتراوح بين (٤-٨) عمّال، يكون انضمامهم إلى حلقة الجودة تطوعاً، وتكون مهمتها التعرف على المشاكل التي يواجهونها عند مزاولتهم لأعمالهم واقتراح الحلول التي يرونها مناسـبة، مسـتهدفاً مـن وراء ذلـك تطـوير الأداء وتحسـينه مـع مراعـاة البعـد الإنسـاني فـي العمـل والحرص على إبراز القدرات الإنسانية، ولذلك فإنـهُ يصّـر علـى أن تكون أنشطة حلقات الجودة جزءاً مكمّلاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبارها تستهدف تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل، ومن أبرز مراحل الجودة الكلية التي اقترحها اشيكاوا هي:

١. العمل على اشتراك العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات وحلولها.
٢. التركيز على التدريب والتعليم لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة.
٣. تكوين حلقات مراقبة الجودة.
٤. مراجعة مراقبة الجودة الكلية.
٥. التركيز على تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.
٦. تشجيع برامج حلقات الجودة على المستوى العام للدولة ككل (زين الدين،١٩٩٧).

ويري اشيكاوا أنّه عندما تنحصر المسؤولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية على عدد محدود من طاقم الإدارة؛ فإنّ كل المديرين اليابانيين مسؤولون عن الجودة وملتزمون بها (عبد العزيز، ٢٠٠٠).

٧) نموذج جينيشي تاغوشي (Genichi Taguchi):

عمـل تاغوشـي **(Taguchi)** مستشـاراً لعـدد مـن الشـركات الكبـرى مثـل شـركة فـورد (Ford)، وشركة أي بـي إم (IBM)، وغيرهـا، وأسـهم فـي مسـاعدة هذه الشـركات علـى تطـوير الرقابة الإحصائية على جودة العمليات الإنتاجية، وقد بيّن تاغوشي أن الضبط المستمر للآلات من

أجل تحسين جودة المنتج لا يُعد فعّالاً، ويتطلّب تصميم المنتجات بحيث تكون قادرة على تحمل الأداء الشاقّ رغم التباينات على خط الإنتاج (الدرادكة والشبلي، ٢٠٠٢).

ويُشير الفضل والطائي (٢٠٠٤) إلى أنّ تاغوشي كانت له إسهامات لا تقل أهمية عن الآخرين، حيث أضاف ثلاثة مفاهيم تستهدف تحسين جودة العملية الإنتاجية والمنتج والمفاهيم المقصودة هي:

- فاعلية الجودة.
- دالة عناصر الجودة.
- الجودة المستهدفة.

وقد اشتهر هذا العالِم بتطوير مدخل لهندسة الجودة الذي يستخدم التصميم التجريبي؛ لتحسين جودة المنتجات، وركّز أيضا على مجموعة نقاط، هي ما يلي:

١. أن المنتوجات ذات الجودة العالية هي التي يُمكن إنتاجها بشكل منتظم وثابت في الظروف البيئية والتصنيعية المعكوسة.
٢. الاعتماد على مدخل مرحلة التصميم.
٣. اعتبار الجودة أنّها مسألة تحسين وكذلك مسألة تنظيمية.
٤. تطوير الطرق لأجل تطبيقها عملياً من قبل المهندسين وليس من قبل الإحصائيين.
٥. القوة في السيطرة على العملية.
٦. اعتبار المنتج جيّد عند تحمّله حدود التحمّل.
٧. الاعتماد على دالة خسارة " Q.L.F " الجودة لقياس الكلف المرتبطة بالجودة الرديئة.

٨) نموذج بيتر دركر (Peter Drucker):

يلقب دركر**(Drucker)** " أبو الإدارة الحديثة " وهو مؤلف كتاب " وظائف المدير التنفيذي" (عبوي، ٢٠٠٦). ويقوم نموذجه على ثمانية مبادئ رئيسية يوردها الصيرفي (٢٠٠٦)، وتتمثل بما يلي:

١. أن يكون لكل منظمة استراتيجية خاصة بها تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها.
٢. أن إرضاء العملاء هو الغاية الأساسية لأي منظمة.
٣. أن تنظيم العمل يجب أن يكون قائماً أو مصمماً بشكل يساعد على تحقيق الأهداف.
٤. أن الأسلوب الإداري الذي يخدم تحقيق الجودة هو أسلوب الإدارة بالأهداف.
٥. يجب توفير الرعاية الجيّدة والتحفيز المناسب للعنصر البشري.
٦. ضرورة تحديد معايير محددة من أجل قياس مستوى الجودة.
٧. يعتبر الاتصال أداة فعّالة من أجل الاحتكاك والتواصل بين العاملين في كافة المستويات.

٨. أن نجاح المنظمة واستمراريتها يعتمد إلى حد كبير على الإدارة المباشرة للمسؤولين التنفيذيين.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

الجودة هي هدف يُمكن قياسه وليست إحساس مبهم بالصلاحية، إنها جهد متواصل من أجل التطور وليست درجة محددة للامتياز، إنها نتيجة لا يُمكن امتلاكها ولكن يُمكن فقط ممارستها، إنها معيار للكمال يتقرر عن طريقه ما إذا كانت المنظمة قد حققت أهدافها، وقامت بتلبية رغبات مستفيديها وفق متطلباتهم، فعندئذ يُمكن القول إنّ المنظمة قد حققت أهداف الجودة (بون وجريجز، ١٩٩٥).

إن هدف إدارة الجودة الشاملة - بشكل عام- يَكْمُن في أنَّه لا يُمكن لأحد أن يصمد في وجه المنافسة، إلاّ إذا كان يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة كبيرة وتخطيها بشكل دائم ومستمر، وذلك لا يكون عادة إلا من خلال استراتيجية متكاملة تضع بعين الاعتبار هدفاً أساسياً لها يتمثّل في تحقيق مستوى جودة عالٍ يُسهم في تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء؛ وذلك بهدف ضمان البقاء والاستمرار والتّطور (عبوي، ٢٠٠٦). وقد أورد الترتوري وآخرون (٢٠٠٩) وسليم (٢٠٠٧) والنعيمي وآخرون (٢٠٠٩) أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وهي:

١. تحقيق الجودة وخفض التكاليف بتقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الإضافي.
٢. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر ما يُمكن حتى يُمكن السيطرة عليها.
٣. زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء المستفيدين والتفوق والتميّز على المنافسين (السلمي، ١٩٩٥).
٤. تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني، وتنمية مهاراته بهدف الإفادة من كافة الطاقات البشرية في المنظمة والارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم، ومساعدتهم على التميّز وإظهار الابداع وبالتالي حدوث التغيير في جودة الأداء.
٥. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للمستفيدين.
٦. التكيّف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، والاجتماعية، وبما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
٧. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة تحت شعارها الدائم " أن تعمل الأشياء وبطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة ".

٨. تمكين المنظمة من مقارنة الأداء المحقق مع أداء المنظمات الأخرى والمساعدة في وضع الهدف وتجاوز أي عقبات (الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، ٢٠٠٣).
٩. مشاركة العاملين، وتعتبر من الأهداف المهمة لإدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن تتضمن برامج مشاركة العاملين عملية تغيير الثقافة التنظيمية وتشجيع فرق العمل (الحداد، ٢٠٠٩).

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك خمس مراحل لإنجاز ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وهي:

١. **المرحلة الصفرية: الإعداد:**

يبدأ الإنجاز الناجح لإدارة الجودة الشاملة من هذه المرحلة، وقد أطلق عليها المرحلة الصفرية؛ لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار الموظفين التنفيذيين بالتعاون مع محترفين (مهنيين) في عملية التنسيق، ومن هنا يقوم كبار التنفيذيين بتوضيح رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية لها، كما يتم وضع الأهداف المشتركة ورسم سياسة المنظمة من خلال الدعم المباشر للخطة الاستراتيجية المشتركة، وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (جابلونسكي، ١٩٩٦).

٢. **المرحلة الأولى: التخطيط:**

تبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يتم فيها وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم، وتوفير المواد اللازمة لتطبيق النظام (السامرائي، ٢٠٠٧).

٣. **المرحلة الثانية: التقويم:**

تشتمل هذه المرحلة على توفير المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وكذلك تبادل الخبرات ونشرها، كما تشتمل أيضاً على المسوحات، والتقويمات، والاستبانات وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنظمة وعلى جميع المستويات، بالإضافة إلى التقويمات الذاتية التي توضح انطباعات الأفراد والجماعات فيما يتعلق بعناصر القوة والضعف في المنظمة (جابلونسكي،١٩٩٦)، وتنقسم مرحلة التقويم إلى أربع خطوات فرعية، هي: **أولاً. التقويم الذاتي**، ويستخدم لتحديد درجة نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وذلك باستخدام بعض الأدوات مثل أداة كروسبي للتقويم الذاتي ونظام أنماط الشخصيّة، **ثانياً. التقدير التنظيمي**، والذي يعتبر آلية مهمة لفهم النفس وفهم المنظمة باعتبارها كياناً مشتركاً، يساعد على تقويم الوضع الحالي للمنظمة، ويعمل على تقديم توصيات فعّالة وقابلة للتطبيق فيما يتعلق بالتطوير ونشر الثقافة التنظيمية، **ثالثاً. المسح الشامل للعملاء**، وهو أسلوب فعّال يساعد على

توصيل الرسالة الخاصة باهتمام المنظمة برضا العملاء وتقديرها لهم، كما يساعد على تحديد ما الذي يتوقعه العملاء من المنظمة. **رابعاً. إرجاع الأثر التدريبي**، ويهدف إلى معرفة المردود النهائي لنتائج التدريب ومعرفة إدراك المشاركين في عملية التدريب وتقويم أثر الاستثمار للتدريب، ولكي تحقق المنظمة أهدافها، يجب أن يتوافر لدى العاملين المعارف والمهارات الخاصة بالإنجاز (أبو حميد، ٢٠٠٦).

٤. المرحلة الثالثة: التنفيذ:

في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة، إذ تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، وتقوم فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة، ولا بد أن تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية والفنية، وبالتالي يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر، وتحليل باريتو وخرائط الرقابة وخريطة المتابعة، وغيرها من الأدوات المعروفة (جودة، ٢٠٠٦).

٥. المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل الخبرات ونشرها:

بعد الانتهاء من مرحلة الإعداد، ومرحلة التخطيط، ومرحلة التقويم، ومرحلة التطبيق أو التنفيذ، تكون المنظمة على استعداد للدخول في المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي" مرحلة تبادل الخبرات ونشرها " وفي هذه المرحلة يجب الإفادة من الخبرات والنجاحات التي حققتها المنظمة ؛ وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين، وتشمل هذه الدعوة جميع وحدات المنظمة، وأقسامها الأخرى التي قد تشتمل على المنظمات الفرعية، ووحدات الأعمال الاستراتيجية، والفروع، والموردين، والبائعين (الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، ٢٠٠٣). ويتم إعداد التوصية اللازمة بتبادل الخبرات ونشرها بمجرد الحصول على المصداقية بواسطة المنظمة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة (جابلونسكي،١٩٩٦).

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تشير معظم نتائج التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة إلى عدة ثمار تجنيها المنظمات من تطبيقها للجودة يُلخصها زين الدين (١٩٩٧) وحمود وأبو تايه (٢٠٠١) والسامرائي (٢٠٠٧) وسليم (٢٠٠٧) في:

١. تخفيض تكاليف الجودة وزيادة حصتها في السوق وخفض التكاليف المرتبطة بعملية بدء تشغيل الإنتاج.

٢. تخفيض عيوب الإنتاج وزيادة الجودة ورضا العملاء.

٣. تمكين الإدارة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة، والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.
٤. تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية وتحسين الاتصال والتعاون بين الوحدات التنظيمية.
٥. تحسين الإنتاجية وتطويرها وزيادة كفاءتها وفاعليتها، مما يؤدي إلى زيادة الربحية المستهدفة، ويحقق الثبات والاستقرار.
٦. زيادة عوائد المساهمين وأرباحهم في تأسيس المنظمة.
٧. زيادة الابتكارات والتحسين المستمر للعمل، وزيادة العائد على الاستثمار.
٨. الترابط والتكامل بين جميع القوى البشرية بالمنظمة عن طريق العمل بروح الفريق.
٩. السعي الحثيث نحو تحقيق إرضاء المستفيد من خلال العمل الدؤوب؛ لتحقيق التطور والتحسين المستمرين، لإشباع حاجاته وتطلعاته المتنامية.
١٠. توفر أدوات تقويم عادلة وموضوعية؛ لتقويم أداء العاملين.

الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة:

تُعتبر الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، وتتكون من كافة الأنماط السلوكية الظاهرة والضمنية والمكتسبة والمنقولة إلى أفراد المجتمع بواسطة الرموز، التي تُمثل منجزات الجماعات الإنسانية، والمنجزات الصناعية لأفراد المجتمع، ويُفهم من الثقافة بأنها طبيعة وحجم التوجه الفكري والسلوكي والاجتماعي، الذي يتمتع به الفرد أو المجتمع في بيئة معينة (الفضل والطائي،٢٠٠٤). لذا، فإن من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات التي تحاول تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة هي المعوقات الثقافية.

ومن المعلوم أن هناك العديد من المنظمات التي تقوم بجهود مستمرة من أجل الالتزام بالجودة الشاملة وتطبيق مفاهيمها، إلا أنّ جهودها غالباً ما تفشل، ويُعزى الأمر في كثير من الأحيان إلى تعارض مفاهيم الجودة الشاملة مع الثقافة التنظيمية السائدة (شعبان،٢٠٠٩)، والتي تُساعد في توجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية الجيدة يجب أن تساعد كل من يعمل في المنظمة على التعامل والتكيّف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الأمر الذي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها (الصيرفي، ٢٠٠٦). وبدون تأييد قوي لهذه الثقافة، تصبح إدارة الجودة الشاملة مجرد برنامج جديد يتوقع له الفشل، ولذلك فمن الضروري فهم ماهية ثقافة المنظمة، وكيفية إنشائها، وكيف يُمكن تعديلها لتتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة (ويليامز،١٩٩٩)، ولذلك تحاول أي منظمة قبل أن تَشرع في التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة أن تقيس الثقافة التنظيمية السائدة بها، بهدف الوقوف على مناسبة هذه الثقافة لتطبيق هذه

الفلسفة، والتعرّف على النواحي الإيجابية الدافعة والأخرى السلبية المعوقة، وبذلك يتوافر لها المعرفة الكاملة بالشكل الذي يتعيّن أن تكون عليه البيئة والثقافة التنظيمية التي تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومسببات نجاحها، دون إغفال التحديات التي يُمكن أن تقف في مواجهة التطبيق (زين الدين، ١٩٩٨)، إن محاولة تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة دون إحداث التغيير الثقافي المناسب هي بمثابة دعوة للفشل، إن المنظمات التي تكون الثقافة السائدة فيها مبنية على الممارسات الإدارية التقليدية من غير المحتمل أن تنجح في تطبيقها مفاهيم الجودة الشاملة، فالجودة الشاملة ليست مجرد إجراءات ونظم عمل فقط، وإنما تعني تغييراً جذرياً في المنظمة وبشكل خاص من ناحية سلوك المرؤوسين، بحيث تُصبح شعار جميع العاملين وعلى كافة المستويات (شعبان، ٢٠٠٩).

إن أهم التحديات الرئيسية في إنشاء الثقافة المناسبة للجودة هي كيفية غرس الوعي بأهمية الجودة لدى جميع العاملين، وهذا بدوره سيكون الأساس في عمليات التحسين المستمر، ويتطلّب تعديل ثقافة المنظمة وتكييفها وتغييرها، ارتباط التغيير بالمستويات الإدارية العليا، فكل العاملين مسؤولون عن التحسين المستمر للجودة ، وهي نقطة التركيز الأساسية لكافة الوحدات في المنظمة (الفضل والطائي، ٢٠٠٤).

التأسيس لثقافة الجودة:

إن ثقافة الجودة هي إحدى صور الثقافة الإدارية والتي تُعنى بقضية تطوير العمل الإداري وتحسين جودة مخرجاته وعملياته من خلال مشاركة جميع العاملين؛ لتحقيق رضا المستفيدين (الشيمي، ٢٠٠٠)، فالتأسيس لثقافة الجودة يُشبه إلى حد كبير إقامة بناء، فأولاً وقبل كل شيء يجب تهيئة الأرضية وإرساء الأسس، ويبدأ ذلك بتطوير ما يسمّى " قواعد التغيير في المؤسسة " وفهمها، ويذكر شعبان (٢٠٠٩) أنه يُمكن التعرف على هذه القواعد من خلال:

١. فهم الخلفية التاريخية (الماضي الذي يقف وراء الثقافة الحالية):

إن ثقافة أي مؤسسة لم تبدأ الآن، فالعادات والتقاليد والإجراءات والتوقعات وغيرها من خصائص الثقافة الحالية، قد وضُعت سابقاً في مكانها لأسباب مقنعة وفي ظل ظروف مختلفة. وعليه، فالمطلوب هو دراسة الأسباب الكامنة وراء الثقافة القائمة حالياً قبل محاولة تغييرها.

٢. عدم العبث بالأنظمة، بل محاولة تحسينها:

إنّ العبث أو التلاعب بالأنظمة القائمة حالياً يحدث عندما يتم القيام بالتغييرات دون الفهم الكامل للأسباب الكامنة وراء عمل النظام القائم بالطريقة التي يعمل بها حالياً، فمن أجل تحسين شيء ما يجب فهم الخلل في النظام القائم أولاً، وما الذي يجب عمله من أجل تغييره نحو الأفضل، حيث يُمكن لفشل الجهود السابقة أن يُقدّم حلولاً لسير العمل في المستقبل.

٣. الاستعداد للاستماع والملاحظة:

من المهم الانتباه للأفراد والأنظمة، والاستماع لما يُقال وملاحظة ما لا يُقال، إذ إن العاملين الذين يُستمع إليهم هم على الأرجح الذين يشاركون في التغيير أكثر من أولئك الذين لا يُستمع إليهم، فمهما كانت الملاحظة بسيطة يجب الاصغاء لها حتى النهاية.

٤. إشراك الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير:

إن الطريقة الأكثر فاعلية لضمان انسجام العاملين مع التغييرات، هي إشراكهم في تخطيط هذه التغييرات وتنفيذها، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن مخاوفهم واهتمامهم، فمن الأفضل أن يكونوا طرفاً في تحديد التغيير المطلوب بدلاً من أن يتكيّفوا معه، وبحصول العاملين على قسط أكبر من الشعور بالمشاركة يزداد ولاؤهم والتزامهم تجاه المنظمة وأهدافها، وهذا بدوره يسهم في زيادة الوعي للحاجة إلى الجودة وأهميتها.

إن الثقافة التنظيمية الفاعلة تؤدي إلى التطور المستمر للجودة، إذ إنّ تحقيق الجودة يحتاج إلى دمج جميع العمليات والوظائف في المنظمة، ويتطلّب ذلك تغيير في سلوك العاملين وميولهم، أي بناء ثقافة تنظيمية تتفق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة (Dale and Cooper ,1992).

ويرى البنا (٢٠٠٧) أن الخطوات الأساسية لتغيير ثقافة المنظمة تتمثل في الآتي:

١. تحديد مفهوم ثقافة الجودة وعناصرها ومكوّناتها.
٢. بناء خطة متكاملة لتبني ثقافة الجودة الشاملة في الإدارات والعاملين في المنظمة.
٣. إقناع العاملين في المنظمة بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة.
٤. إيجاد الدافعية لدى العاملين لتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وثقافتها.

المكتبات الجامعية:

تُعدّ المكتبات الجامعية الدعامة الرئيسية لتحقيق أهداف الجامعات، والركيزة الأساسية للنهوض برسالاتها؛ إذ تستمد هذه المكتبات وجودها وأهدافها من الجامعات ذاتها، وبالتالي فإن أهدافها هي أهداف الجامعة، ورسالتها هي جزء لا يتجزأ من رسالة الجامعة التي تتركز في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع (بدر وعبدالهادي، ١٩٧٨)؛ ولكي تؤدي الدور المناط بها يفترض أن تواكب التطورات والمستجدات الإدارية الحديثة، وذلك لتلبية الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين وكسب رضاهم، إذ يُشكّل المستفيد محور الخدمات المكتبية التي لم تنشأ أصلاً إلا لغرض خدمته، وتزويده بمصادر المعلومات المناسبة التي تلبي احتياجاته وتشبع رغباته (السالم،٢٠٠٠).

وتُعتبر المكتبات الجامعية من أقدم أنواع المكتبات ظهوراً، فمنذ ظهور المؤسسات الأكاديمية بأشكالها المختلفة تم إلحاق مكتبات بها من أجل دعم عملية التعلم والتدريس والبحث العلمي فيها (عليان،٢٠٠٢)، إذ تهدف هذه المكتبات إلى خدمة مجتمعها الأكاديمي من خلال

اختيار مصادر المعلومات المختلفة التي تساهم في دعم المناهج الدراسية وتطويرها، كما تقدم الخدمات المكتبية والمعلوماتية الحديثة والمتنوعة، من خدمات الإعارة، وخدمات مرجعية وإرشادية وإعلامية وببليوغرافية، فلابد إذن من تهيئة المناخ المناسب؛ لتحقيق أهدافها من خلال توفير القاعات المؤثثة والمجهزة بالشروط الجيدة، ولا بد من تدريب مجتمع المستفيدين على حسن استخدام المكتبة ومصادرها وخدماتها، عن طريق برامج تدريبية وإرشادية منظمة، والمساهمة في نقل التراث الفكري العالمي إلى الجامعة، من خلال توفير مجموعة جيّدة من المصادر والمراجع الأجنبية (عليان:٢٠٠٢)، فالمكتبات الجامعية تُمثّل الصفاء الفكري والثقافي للمجتمع؛ نظراً لما تحويه من مصادر معلومات قيّمة، من هنا كان لا بد من تطوير هذه المكتبات ودعمها والعمل على تنميتها (الرفاعي،٢٠٠٢).

إدارة الجودة الشاملة في المكتبات:

تُعد إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات على اختلافها منظومة فكرية جديدة أو أنموذجاً إرشادياً حديثاً، وتغيّراً كبيراً في تفكير هذه الإدارات وممارساتها الإدارية، إنها فلسفة إدارية تشمل مجموعة من المبادئ الإدارية التي ترشد المديرين على إدارة مؤسساتهم، وتنأى بهم عن الممارسات التقليدية التي تعيقهم عن استخدام كافة الإمكانيات الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في المنظمة (همشري، ٢٠٠١)، وتواجه المنظمات ومنها المكتبات ومراكز المعلومات موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعّالة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة، وتدني مستوى رضا المستفيدين، ومستوى الرضا الوظيفي والولاء لدى العاملين، هذا إلى جانب المنافسة بكل أشكالها ومستوياتها الوطنية والإقليمية والعالمية، والتغيّر في سلوك المستفيد الذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختيار الخدمة بغض النظر عن مصدرها، ولمواجهة هذه التحديات لابد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (عباس،٢٠٠١).

لقد تعدّى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المؤسسات والمنظمات الربحية إلى المؤسسات والمرافق العامة لتحقيق جودة خدماتها؛ وذلك لأنّ الجودة الشاملة قد أثبتت نجاحها في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للمستفيدين، وأصبح لزاماً على مؤسسات ومنظمات الخدمات ومنها المكتبات أن تبدأ بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة حتى تستطيع مواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها في الوقت الحاضر(الترتوري وجويحان، ٢٠٠٦). لذلك، تسعى كثير من المكتبات الجامعية الارتقاء بمستوى خدماتها حتى تصل إلى درجة التميّز الذي يُعدّ مثالاً يتوق إليه كل من مقدمي الخدمات والمستفيدين منها على حد سواء، حيث تقوم تلك المكتبات باستخدام العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستوى أدائها، ومن أهم

تلك الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها استراتيجية مهمة تساعدها وغيرها من المكتبات ومراكز المعلومات على توفير خدمات تشبع رغبات المستفيدين، وتلبي متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة سواء داخل المكتبة أو خارجها (عباس، ٢٠٠٥).

وتتمثل جودة الخدمة المعلوماتية بالملاءمة الدقيقة لغرض الاستخدام، وتتميز بالتوجه نحو المستفيدين، ويُمكن أن يتحقق ذلك من خلال تجنب الخطأ أو السلبية بدلاً من اكتشاف القصور أو مداراته، أي الحصول على الخدمة المعلوماتية الصحيحة من المرة الأولى، بتحريك بؤرة المراقبة من نقطة خارج الأفراد القائمين على الخدمة، إلى نقطة داخلهم نابعة من ذواتهم، وذلك بجعل كل من العاملين في نطاق المكتبة رقيباً ذاتيا على أدائه، وأن يكون معنيّاً فكراً وعملاً بضرورة الجودة (الشرعا،٢٠٠٥).

وتُنسب أول محاولة لقياس جودة الخدمة في غير المكتبات والمعلومات إلى باراسورامان Parasuraman حيث تمكّن من تصميم مقياسه الشهير "Servqual" لقياس ما يُعرف بالفجوات الخمسة لجودة الخدمة وتتمثل في (الفجوة (١): وتنتج عن الاختلاف بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وبين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، والفجوة (٢): وتنتج عن الاختلاف بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل وبين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء بسبب قيود تتعلق بموارد المكتبة، أو عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة، والفجوة (٣): وتتمثل بعدم تطابق مواصفات الخدمة المقدمة بالفعل مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات بسبب تدني مستوى مهارة العاملين وضعف القدرة والرغبة لديهم، والفجوة (٤): وتتمثل بعدم الوفاء بالوعود التي تقدمها المكتبة حول مستوى الخدمة المقدمة، هذا وتمثل فجوة الادراكات / التوقعات للعملاء الفجوة الخامسة في النموذج)، واستحوذ هذا المقياس على قبول معظم الباحثين وتأييدهم بسبب مصداقيته وإمكانية تطبيقه عمليًا، للوصول إلى الفجوة ما بين توقعات العملاء لجودة الخدمة، وإدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة التي يحصلون عليها (عباس، ٢٠٠٥).

ويتكون هذا المقياس من (٢٢) متغيراً مقسمة على الأبعاد الخمس الرئيسية للخدمة، ويتم قياسها باستخدام عبارات يطلب من المستقصى منه بيان مدى موافقته أو عدم موافقته على كل منها . وفيما يلي بيان بالمتغيرات التي يحتوي عليها كل من الأبعاد الخمسة للمقياس:

١) الجوانب الملموسة: تقيس حداثة تجهيزات المكتبة، والرؤية الجذابة للتسهيلات المادية، والمظهر الأنيق لموظفيها، وأخيراً، جاذبية و تأثير المواد المرتبطة بخدماتها.

٢) الإعتمادية: تقيس وفاء المكتبة أو المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها المستفيدين، واهتمامها بحل مشاكلهم، وحرصها على تحري الصحة والدقة في أداء الخدمة، والتزامها بتقديم خدماتها في الوقت المناسب وأخيراً، احتفاظها بسجلات دقيقة عن محتوياتها وخدماتها.

٣) الإستجابية: تقيس اهتمام وحرص المكتبات بإعلام زائريها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم خدمات فورية للمستفيدين، ومعاونة الزائرين.

٤) السلامة (الأمان): تقيس حرص موظفي المكتبات على غرس الثقة في نفوس مستخدميها وشعور زائريها بالأمان في تعاملهم مع موظفيها، وتعاملهم باستمرار بلباقة مع المستفيدين، وإلمامهم بالمعرفة وحصولهم على التدريب اللازم ليتمكنوا من أداء أعمالهم والإجابة على أسئلة المستفيدين .

٥) التعاطف: ويتضمن اهتمام موظفي المكتبات بالمستفيدين اهتماماً شخصياً، وتفهمهم لحاجات المستفيدين بالتحديد، وملائمة ساعات عمل هذه المكتبات لتناسب كل المستفيدين (عباس، ٢٠٠٥).

ومن العوامل التي تُشكّل رأي المستفيد تجاه الخدمات المقدمة:

- الرأي العام عن الخدمات المقدمة: أي رأي جمهور المستفيدين من الخدمات المقدمة.
- ميول المستفيدين تجاه الخدمات وحاجتهم الفردية لها.
- الخبرات المتراكمة في تقديم الخدمات ومدى جودتها.
- مدى الترويج للخدمات المقدمة عن طريق الإعلام المرئي أوالإعلانات في الصحف والجرائد (Zeithaml, et al.,1990).

وعند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة التالية (كمبار،٢٠٠٨):

- تتضمن إدارة الجودة الشاملة عملية التغيير، الأمر الذي يتطلّب من العاملين بالمكتبة أن يلعبوا دوراً بنّاءً في فهم هذه العملية وتقديرها.
- تتطلّب إدارة الجودة الشاملة إعادة توجيه في المخاطبة الإعلامية نحو كل من المستفيدين والمكتبات الأخرى.
- تتأثر إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بآليات تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات بداخلها، ويعتمد نجاحها على إدراك جميع العاملين فيها بالمسؤولية نحو تطبيقها.

وتتمثل الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات بعامة والمكتبات الجامعية بخاصة بثلاثة عناصر رئيسية، هي (عبوي، ٢٠٠٦):

أولا. الجودة في المدخلات:

وتتضمن خصائص ومواصفات الجودة المنوي تحقيقها في ضوء سياسة الجودة التي تتبعها المكتبات الجامعية، وفي ضوء عمليات المسح التي تتم لرغبات المستفيدين، إذ يتم تصنيف هذه الخصائص والمواصفات وجدولتها وإعداد الخطط العملية اللازمة لتنفيذها،

وتحديد المتطلبات الرئيسية من الآلات والأساليب الفنية المستخدمة في الإنتاج والموارد البشرية ومواصفاتها ومؤهلاتها والمواد الخام، فلا بد من تحري الجودة في المبنى ومصادر المعلومات وغيرها من المدخلات.

ثانياً. الجودة في العمليات:

وتتمثل في العمليات الفنية من تزويد وفهرسة وتصنيف وتجليد وغيرها من العمليات والإجراءات الفنية التي تقوم بها المكتبات الجامعية، ولتحقيق الجودة لا بد من مراقبة جميع العمليات الفنية في هذه المكتبات، وتحديد هذه العمليات وتخطيطها بشكل دقيق، ومن أجل تحقيق الجودة في العمليات لا بد من توافر المستلزمات التالية:

١. المستلزمات المستندية لكل عملية، التي تشمل معايير الأداء، والسجلات والإرشادات.
٢. حصر كافة العمليات الفنية والإدارية وتحديدها، مع تعيين المسؤول عن كل عملية.
٣. التحقق من أن نظام الجودة يُطبّق بفاعلية.
٤. أخذ نتائج مراقبة العمليات كأساس لتطويرها باستمرار.
٥. المراجعة وفقا لمؤشرات محددة لقدرة العمليات على إنتاج المخرجات المطلوبة.

ثالثاً. الجودة في المخرجات:

تتمثل الجودة في المخرجات في الخدمات المكتبية وخدمات المعلومات التي تقدمها المكتبات الجامعية، إذ لا بدّ من أن تتوافق مخرجاتها مع توقعات المستفيدين منها، وهنا لا بد من التأكد مما يلي:

١. هل طابقت هذه الخدمات مواصفات الجودة المحددة وبالشكل الذي يرغبهُ المستفيدون.
٢. إذا كانت الإجابة (لا)، فلا بُدّ من معرفة نقاط الضعف والثغرات الموجودة والعمل على تلافيها.
٣. أمّا إذا كانت الإجابة (نعم)، فلا بُدّ من وضع الخطط اللازمة لتعزيز نقاط القوة في هذه الخدمات في سبيل الوصول إلى التحسينات المستمرة في نظام الجودة الخاصة بالمكتبات الجامعية.
٤. العمل على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للرقابة على جودة الخدمات.
٥. العمل على إحداث التغييرات المناسبة في مدخلات نظام الجودة أو في العمليات للوصول إلى جودة المدخلات.

ويحصر كل من الصيرفي (٢٠٠٣) وباديرو (١٩٩٧) أبعاد جودة الخدمة في المكتبات الجامعية كغيرها من المكتبات ومراكز المعلومات بما يلي:

- الاتصالات: القدرة على الاصغاء للمستفيد وفهم جميع رغباته بوسائل وطرق متعددة، قد تكون وجها لوجه، مباشرة أو مخاطبة مكتوبة أو بالهاتف أو البريد الالكتروني عبر شبكة الإنترنت.
- مدى مطابقة الجودة: وهي مدى مسايرة الجودة في الاستمرارية بدون تغيير، والدقة والاعتماد على الخدمة اللازمة.
- الفهم والإدراك: وتعني قدرة أمين المكتبة على فهم حاجات المستفيدين وإدراكها؛ لتسهيل مهمته في البحث عن المعلومات، سواء الموجودة داخل الكتب والمراجع أو الدوريات أو عبر قواعد البيانات في شبكة الإنترنت.
- التوقيت: تقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسبين.
- الثقة في أداء الخدمة: وتشير إلى الأمانة والسمعة الطيبة لمقدم الخدمة.
- المضمون الذاتي للخدمة: طريقة عرض الخدمة وإقناع المستفيدين بها، ودقة المهارة المطلوبة لتقديم الخدمة.
- الاستمرارية: أداء خدمة المعلومات بنفس الكفاءة طوال الوقت.
- المطابقة: مطابقة الخدمة مع رغبات الزبائن (المستفيدين).
- الأدوات: استخدام بعض الأدوات المادية والملموسة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

وتستطيع المكتبات الجامعية الإفادة من إدارة الجودة الشاملة من خلال:

١. إزالة الحواجز التي تعترض التعاون بين الأقسام المختلفة بها.
٢. السعي والتركيز على توفير أفضل خدمة ممكنة، والاستعداد لتغيير نمط سلوكياتها لخدمة المستفيدين منها (الحداد، ٢٠٠٣).

ويُعتبر عنصر التغيير عنصراً مهماً وفاعلاً في إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية؛ وذلك للوصول إلى الأهداف النوعية المتمثلة في تحقيق الخدمة المتميّزة للمستفيدين من خلال القيام بالأعمال بجودة واتقان، ولا بد من أن يدرك كل موظف في المكتبة ضرورة أن يكون مثالاً يحتذى به في الإخلاص والحرص على اتقان العمل (مراد، ٢٠٠٧)، ولتحديد ما إذا كان المطلوب إجراء التغيير، فينبغي على إدارة المكتبة الجامعية الإجابة عن الأسئلة التالية:

أ) ما الأسواق المستهدفة ؟
ب) لماذا يفدُ المستفيدون إليها ؟
ت) ما الطريقة التي يجب النظر إليها لرفع كفاءة أدائها ؟

ث) كيف يُمكن خدمة المستفيدين اليوم على أفضل وجه ؟

إن الإجابة عن تلك الأسئلة، يتطلّب من إدارات المكتبات الجامعية معرفة المزيد عن المستفيدين، ثم تحقيق متطلباتهم (الحداد، ٢٠٠٣). لذا، لا بد من توفير معلومات عن المستفيدين، وذلك من خلال:

١. إجراء مسح عام للمستفيدين لمعرفة مقترحاتهم حول الخدمات التي تم تقديمها.
٢. إجراء مسح للخدمات، من خلال الحديث المباشر مع عينة من المستفيدين.
٣. الاتصال بعينة المستفيدين بشكل شخصي لمعرفة مقترحاتهم.
٤. إقامة لقاءات مع المستفيدين لمناقشتهم ومعرفة متطلباتهم، وهذه اللقاءات تعقد سنوياً، وفي كل فصل دراسي.
٥. التأكد من صحة المعلومات عن المستفيدين من خلال مسوحات أخرى مستقلة (الحداد،٢٠٠٣).

وفي الوقت الذي تحظى به إدارة الجودة الشاملة بجوانب إيجابية، فإن تنفيذها يحمل معه تحديات وصعوبات تحول دون تبنّيها في بعض المكتبات الجامعية، ويحصر الترتوري وآخرون (٢٠٠٩) تلك التحديات في:

١. المفردات المستخدمة: الاعتراض على المصطلحات المستخدمة مثل: إدارة، جودة، شاملة، بما يعني أن المعايير العالمية للجودة لم يتم استيفاؤها بعد.
٢. الالتزام: إدارة الجودة الشاملة تستغرق بضعة أعوام للتنفيذ، وتتطلب التزاماً طويل الأمد من جانب مديري المكتبات الجامعية.
٣. العملية: الثقافة المعتنقة تميل إلى نفاذ الصبر، ودائماً المحاولة تكون لحلول سريعة للمشكلات، بينما يتعارض ذلك مع تحليل العمليات الدقيق الذي توصي به إدارة الجودة الشاملة.
٤. الموظفون: قد يظهر الموظفون مقاومة عديدة للكف عن ممارساتهم المعتادة، وتقديم خدمات مغايرة لما اعتادوا عليه، ولما يرون أنه لا يعدو كونه نزوة أو موضة تستهدف العميل (المستفيد) وتمضي لحالها.

ولضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، لا بد من توافر المقوّمات والمتطلّبات الأساسية لتحقيق الجودة، يُلخصها الترتوري وآخرون (٢٠٠٩) بما يلي:

١. رسم سياسة الجودة، وتشمل تغطية النقاط التالية:
   - من المسؤول عن الجودة وإدارتها؟

- كيف تتم مراقبة النظام ومراجعته من جانب الإدارة؟
- المهام التي يجب أن تتم والإجراءات المحددة لها.
- كيفية تصحيح الإخفاق في الالتزام بالإجراءات.

٢. الإجراءات: وتشمل المهام التالية: التسجيل، وتقديم المشورة، وتخطيط العمل، وتقويم الأداء، وتحديد مواد التعلّم، واختيار العاملين وتعيينهم وتطويرهم.
٣. تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة ومفهومه وقابلة للتطبيق.
٤. المراجعة: هي الوسيلة التي يُمكن للإدارة أن تتأكد بها من تنفيذ الإجراءات.
٥. الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله، أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.
٦. الخطوات الإجرائية: لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية لا بد من اتخاذ الإجراءات الوقائية التي تمنع وقوع الأخطاء، وذلك بتحضير قوائم للوصف الدقيق للوظائف والعمليات.

ومن المبادئ الأساسية التي تسهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية (الهادي، ٢٠٠٢):

١. الاعتراف بالحاجة الملحّة لتحسين الأداء فيها وما ينتج عنه من خدمات ذات جودة عالية.
٢. تلبية المتطلبات والتوقعات بالتركيز على المستفيد النهائي.
٣. تحرير سعر الجودة وقياسه.
٤. تبني عملية حل المشكلات والقيام بالأفعال التصحيحية بشكل مستمر.
٥. الحصول على مساندة إدارة هذه المكتبات والتزامهم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
٦. تقدير الإفادة من إدارة التغيير المستمر فيها.

إن تطبيق الجودة يحتاج إلى جهد وتخطيط؛ لأنها قد تواجه بمقاومة ليست باليسيرة في بادئ الأمر، من قبل الذين لا يؤمنون بهذا الأسلوب العلمي الإداري المتطور، لذلك يحتاج الأمر إلى الاهتمام بما يلي:

- التعريف بسياسة المكتبة .
- جعل رؤية المكتبة ورسالتها تعبّر عن عملها الحالي وطموحاتها المستقبلية.
- التدريب والتعليم لتوحيد لغة الجودة في المكتبة .
- التعرف على متطلبات واحتياجات المستفيدين والعمل على تحقيقها (عصام، ٢٠٠٥).

معوّقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية:

إن مقاومة التغيير تعتبر أمراً حتمياً، حتى وإن أدى التغيير إلى التحسين، وتتكون هذه المقاومة من مزيج من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيليّة، ليس فقط داخل قوى العمل،

ولكن في الإدارة أيضاً، ومهما كان نوع هذه الصعوبات، فإن مواجهة كل مقاومة يجب أن تتم مباشرة بدعم إيجابي وحماسي، ولا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكراً على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب للتغيير (جابلونسكي،١٩٩٦).

ومن المعلوم أن بعض المنظمات تواجه الفشل أثناء تطبيقها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مع بساطة مبادئها، ويرجع ذلك بشكل أساسي إمّا إلى سوء تطبيق هذا البرنامج، أو سوء اختيار البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المنظمة وأفرادها (الترتوري وجويحان، ٢٠٠٦)، إذْ أدْرَكَ متخصصو التطوير أن الثقافة التنظيمية تعتبر قوة مؤثرة إلى حد كبير على عملية تحفيز سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وتثبيطها (كوهين وبراند،١٩٩٧).

وقد أشار كل من جودة (٢٠٠٦) ومصطفى (٢٠٠٥) وعباسي (١٩٩٧) إلى أن من أهم المعوقات التي تؤدي إلى عدم نجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ما يلي:

١. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فقد تتجاهل هذه الإدارة نظام المكافآت الذي يدعم البرنامج، أو تتجاهل توفير المصادر والجهود اللازمة لتطبيقه.
٢. عدم النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنّها نظام متكامل، والتركيز على بعض الجزيئات وترك بعضها الآخر.
٣. عدم توفر الالتزام من قبل العاملين في المنظمة، فمن الضروري لإنجاح هذا البرنامج مشاركة جميع الأفراد والتزامهم المستمر.
٤. استعجال النتائج التي يُفترض فيها أن تكون بعيدة المدى، مما يجعل الإدارة تختصر بعض الإجراءات التي قد تكون مهمّة لنجاح البرنامج، بينما يتعارض ذلك مع التحليل الدقيق للعمليات الذي توصي به إدارة الجودة الشاملة.
٥. تخوّف بعض العاملين في المنظمة من تحمّل المسؤولية لالتزامهم بمعايير حديثة بالنسبة لهم.
٦. تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الشاملة لا تتناسب مع نظام إنتاجها وموظفيها، فيؤدي ذلك إلى فقد الثقة في نظام إدارة الجودة الشاملة.
٧. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
٨. عدم وجود نظام فعّال للاتصالات والتغذية العكسية.
٩. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي حققها العاملون في الوقت المناسب.
١٠. غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة، والمتمثلة بالقيّم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في المنظمة وقطاعاتها بشكل شامل، وغياب روح الفريق، لا سيّما أن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة.

١١. عدم الوضوح في الخطة الاستراتيجية اللازمة لتطبيق العملية.
١٢. عدم توثيق المعارف والخبرات التي تراكمت لدى القادة والعاملين في برنامج الجودة الشاملة.
١٣. قصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات الجودة الشاملة.
١٤. ضعف في معايير قياس عمليات التحسين المستمرة.
١٥. التغيّر الدائم في القيادات الإدارية العليا.

وأما بالنسبة لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بعامة والجامعية منها بخاصة، فلها ارتباط وثيق بالمعوقات التي ذكرت سابقاً، وذلك لأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوم إداري شامل تنطوي أفكاره ومبادؤه ونتائجه ومعوقاته على مختلف المنظمات، ويجب على إدارة هذه المكتبات التنبه لهذه التحديات ووضع الحلول والإجراءات الوقائية؛ لتلافي وقوعها مستقبلا (الترتوري وجويحان، ٢٠٠٦).

إن العمل على نجاح إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية ليس سهلاً، وإن كان ممكناً، بل يُعدّ من أكثر التحديات التي تتطلب مزيداً من الصبر والالتزام، ويتطلب فكراً بعيد المدى وتخطيطاً طويل الأجل؛ لإعطاء النتائج الإيجابية، إذ إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية تستوجب تغييراً في الثقافة التنظيمية لتتناسب مع الفلسفة الجديدة، من هنا يأتي ضرورة اهتمام إدارات هذه المكتبات والتزامها بالجودة وجعلها في سلم أولوياتها (المديرس،٢٠٠٤).

وتُشكّل إدارة المكتبات الجامعية حجر الزاوية في مجال الجودة؛ لأن المعوّقات غالباً ما تأتي من الإدارة العليا، وبمقتضاها يتحدد مستوى الجودة في المكتبات الجامعية، ولا بد أن تتصف بالقوة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المتمثلة بتحقيق الجودة، فلا تكفي مهام الأفراد وحدها لتحقيق هذا الهدف، بل يتوقف على إدارت المكتبات الجامعية مسؤولية التخلص من كافة المعوّقات التي تعترض طريق نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكتباتها (مجيد،٢٠٠٢). ويجب على إدارات المكتبات الجامعية أيضاً أن تقوم بصياغة استراتيجيتها من خلال رؤية شاملة تُشتق من خلالها رسالتها وأهدافها؛ لتتمكن من وضع سياسات العمل المفصّلة، انطلاقاً من نتائج التحليل الاستراتيجي، ولكن نجاح هذه الإدارة يبقى مشروطاً بضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم، وذلك بالعمل على إعداد الموارد البشرية، وتهيئتها في المكتبات الجامعية على مختلف مستوياتها (البلداوي ونديم، ٢٠٠٧). ولذا، يجب النظر إلى الجودة على أنها مسؤولية الجميع، ويجب أن تكون استراتيجية طويلة المدى تعتمد على إدراك الإدارة لتوقعات المستفيدين، ووضع خطة استراتيجية تقوم على رؤية واضحة توجه نحو التغلب على أي فجوة في الأداء، ويكون هدفها

تقديم خدمة ترضي بشكل كبير احتياجات المستفيدين، وتلبي رغباتهم، ولا بدَّ هنا من مشاركة العاملين في عملية تشخيص الجودة وتحليلها، وتقديم مقترحات التطوير من خلال فرق العمل (عبد المحسن، ٢٠٠٤).

ثالثاً. الدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء من الدراسة، الدراسات السابقة في مجاليّ إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومات:

أولا. الدراسات العربية:

أجرى الحداد (٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى التعرّف على التطبيقات والمفاهيم المتعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبحث إمكانية الإفادة من هذه المفاهيم في إدارة المكتبات الجامعية وتنظيمها بما يحقق تطوير الخدمات التي تقدمها لروادها، كما هدفت إلى الوقوف على آراء المستفيدين من المكتبات الجامعية نحو استخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة في تنظيم المكتبات الجامعية وإدارتها؛ بغرض تحقيق جودة الخدمة والارتقاء بمستوى الرضا، وقد تكوّنت عينة الدراسة من عدد من أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا إلى جانب عدد من المسؤولين والعاملين المتخصصين في المكتبات الجامعية المركزية، هي: جامعة الملك سعود ومقرها الرياض، وجامعة الملك عبد العزيز ومقرها جدة، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ومقرها الظهران.

وتوصلت الدراسة إلى عدم رضا العاملين بالمكتبات الجامعية عن القيادة والأداء في العمل، ويعود السبب من وجهة نظر الباحث إلى عدم اهتمام إدارة المكتبات الجامعية بعقد لقاءات وورش عمل للعاملين لدعم التحسين، وعدم تحديث المعلومات المؤثرة في خدمات المكتبة، وأيضا عدم الرضا التام من قبل أعضاء هيئة التدريس عن إدارة المكتبة ومقتنياتها، وعن التسهيلات المقدمة فيها، وعن ساعات العمل.

وأجرى المبيضين (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الأداء في مكتبات الجامعات الأردنية وتطويره، ومعرفة العلاقة بين وظائف الإدارة ومستوى الأداء فيها، وتحديد اتجاهه، ودراسة واقع المكتبات الجامعية والوظائف الإدارية فيها، وتحديد الأسلوب الأمثل لإدارتها، واقتراح الحلول الملائمة لحل المشكلات التي تواجهها. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (٣٢٣) موظفا مثّلوا جميع العاملين في مكتبات الجامعات الحكومية الأردنية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الوظائف الإدارية والأداء، وإن مستوى الأداء في هذه المكتبات كان مرتفعاً بخاصة الأداء الفردي، وإن الأداء يتأثر بجميع الوظائف الإدارية وبخاصة التخطيط، وإن فاعلية الوظائف الإدارية تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية

(المؤهل العلمي، والتخصص، والمستوى الوظيفي)، وبيّنت الدراسة أن معظم المكتبات الجامعية تعتمد التقسيم الوظيفي وتستخدم الحاسوب في معظم وظائفها وأنّها تتساوى في الخدمات التي تقدمها للمستفيدين.

وأجرى عباس (٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى التعرف على جودة الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية من خلال استقراء حاجات ورغبات المستفيدين، معتمداً في ذلك على مدخلين لأجل قياس الجودة وهما: مدخل الفجوة والإدراك، وذلك لأجل توفير قاعدة معلومات لإدارة المكتبات الجامعية من خلال معرفة نقاط القوه والضعف فيها، وبالتالي اكتشاف مدى مراعاة المكتبات الجامعية المقصودة عند تصميم خدماتها للحاجات الفعلية للمستفيدين وتوقعاتهم، وما مدى اختلاف المعايير التي تعتمدها هذه المكتبات عن المعايير التي يهتم بها المستفيد، وسعت الدراسة إلى تبنى مقياس الإدراكات/التوقعات في قياس جودة الخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات وتقييمها، وقد تم إجراء الدراسة على (٢٣٨) مستفيدًا فعليًا من خدمات المكتبة المركزية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة؛ وذلك باستخدام المقياس المذكور، والذي يقوم على أساس مقارنة توقعات المستفيد لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة والعناصر التي تضمُها.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمة التي تقدمها المكتبة موضع الدراسة منخفض، مما يدل على انخفاض مستوى الأداء، وهذا يؤكد الحاجة إلى إعادة النظر في جميع هذه الأبعاد، وما تحتوي عليها من متغيّرات بهدف تغييرها في الاتجاه المرغوب به؛ وذلك من أجل الارتقاء بمستوى جودة الخدمة، مما ينعكس إيجابيًا على المستفيدين من المكتبة، بحيث تقل أو تتلاشى الفروق بين إدراكهم الفعلي لها وتوقعاتهم بشأنها. وعليه، يُمكن القول بأن الدراسة أظهرت نجاح المقياس المستخدم لأجل التعرف على جودة الخدمة في المكتبات عينة الدراسة، حيث كانت تقييمات المستفيدين للخدمة الفعلية سلبية؛ لأنها لم ترقَ إلى مستوى توقعاتهم، وأكدَّ ذلك متوسط استجابات المستفيدين على هذا المقياس. كما أكّدت الدراسة على اختلاف توقعات المستفيدين من المكتبة، حيث يحمل المستفيد في كل زيارة توقعات جديدة، ممّا انعكس على المعايير والأبعاد التي يقيّم على أساسها المستفيد جودة الخدمة الفعلية، حيث أصبحت مختلفة باختلاف عدد مرات الزيارة.

وأجرى بوعافية (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية وقياس جودة خدماتها المقدمة للمستفيدين؛ وذلك باستخدام مقياس الإدراكات والتوقعات، أي مقارنة مستوى جودة الخدمة المكتبية المدركة من طرف المستفيدين والمقدمة لهم فعلياً بمستوى جودة الخدمة المكتبية المتوقعة.

وقد توصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى جودة الخدمات بالمكتبة نظراً لكون توقعات المستفيدين لجودة الخدمة كانت مرتفعة عن إدراكاتهم لها، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء الشيء الذي يفرض على مكتبة الدكتور أحمد عروة تبني سياسة تغيير شاملة، وذلك بالاندماج في عصر الجودة الشاملة، الذي يُمثّل التحدي الذي تواجه جميع مؤسسات المكتبات والمعلومات في العقود القادمة.

وأجرى الشهربلي (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى تحديد اتجاهات الجودة في نظم المعلومات المحوسبة وتقويم طرق العمل المعتمدة فيها، وتحديد الأبعاد الهيكلية لجودة النظم، وتحديد حاجات المستفيدين منها، وعرض نماذج تطبيقية كميّة لأداء النظم، باستخدام نماذج بحوث العمليات (البرمجة الخطية، ونموذج دويل أي النموذج الثنائي، والتفسير الاقتصادي، ونظرية الطوابير) نحو اتجاهات الجودة في النظم المتمثلة بطرق العمل ودرجة المطابقة للمعايير والمواصفات والاستخدام المناسب والمصداقية. وقد تكوّنت عينة الدراسة من نظم المعلومات المحوسبة في وحدة الحاسبات في المكتبة المركزية لجامعة بغداد.

وتوصلت الدراسة إلى أن الانفصال في طرق العمل لنظم المعلومات المحوسبة ذات اتجاهين هما: خدمات البحث الآلي، والنظم الآلية، كما توصلت إلى أن تطبيق نظرية الطوابير قد أثبت نجاحها في خدمات البحث الآلي بناءً على الأسلوب المستخدم، وإن تطبيق (البرمجة الخطية، ونموذج دويل، والتفسير الاقتصادي) على عمل النظم الآلية قد أثبت أن هناك ضعف في كفاءة النظم الآلية العاملة.

وأجرى الغامدي (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، واتجاهات العاملين نحوها، وقد تكوّنت عينة الدراسة من العاملين في المكتبة المركزية لجامعة الملك عبد العزيز بجدة، والمكتبات الفرعية التابعة لها والبالغ عددهم (٤٠) موظفاً، كما شملت العينة المستفيدون من هذه المكتبات والبالغ عددهم (٩٧٤) مستفيداً.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المكتبات الجامعية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة بما يفي باحتياجات المستفيدين منها كان مرتفعاً، وإن رضا المستفيدين من خدمات المكتبات الجامعية عن المرافق الخدمية فيها كان متوسطاً، كما أشارت النتائج إلى أن درجة التزام الجهاز الإداري والعاملين بتطبيق سياسات وإجراءات إدارة المكتبة فيما يتعلق بمفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة، وإن مستوى اعتماد إدارة المكتبة على اختبارات القدرات عند تعيين الموظفين كان متوسطاً، وإن مستوى التنسيق والتعاون المعمول به في مكتبات جامعة الملك عبد العزيز مع المكتبات الأخرى من أجل تبادل الخبرات التي تساعد في

فهم إجراءات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً، حين كان التزام إدارة المكتبة بإيفاد وابتعاث الإداريين والعاملين فيها لتبادل الخبرات وتطوير المعارف حول الخدمات الجامعية بينها وبين الجامعات ومراكز البحوث والمكتبات الأخرى كان متوسطاً، وبيّنت النتائج أيضاً أن مستوى ملاءمة اللوائح والتشريعات المنظمة لأعمال المكتبات مع توجهات العاملين فيها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً، وإن مستوى التزام إدارة المكتبة بوضع نظام اقتراحات للموظفين لتحسين العمل وحل المشكلات كان مرتفعاً.

وأجرى الشعار (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة مع التركيز على المستفيد، والتزام الإدارة العليا، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وفرق العمل، والتحسين المستمر في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، كما هدفت إلى التعرف على مستوى وعي العاملين وفهمهم في المكتبات الجامعية لإدارة الجودة الشاملة والتعرف على المعوّقات التي قد تحول دون تطبيقها، وتكّونت عينة الدراسة من (١٦٠) فرداً من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن البالغ عددهم (٨٠٠) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك وعي وفهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن، وإن هناك بعض المعوقات التي قد تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها مثل: عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها، وعدم توفر فرص الترقية الوظيفية والحوافز المادية والمعنوية، وعدم استخدام فرق العمل بين العاملين، كما أشارت الدراسة إلى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المقصودة بدرجة تطبيق متوسطة، وبيّنت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المقصودة تُعزى لعوامل العمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لعاملي الجنس، والمستوى الوظيفي.

وأجرى علي (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى دراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات المكتبات الإلكترونية، كما هدفت الدراسة إلى اختبار الفروض التالية: أنّ لإدارة الجودة الشاملة دور وأثر إيجابي في تحقيق أهداف المكتبات الإلكترونية، وأنّ لإدارة الجودة الشاملة دور وأثر إيجابي في العمليات والإجراءات الفنية في المكتبات الإلكترونية، وأنّ لإدارة الجودة الشاملة دور وأثر إيجابي في وجود خدمات المكتبات الإلكترونية، وأنّ لإدارة الجودة الشاملة دور وأثر إيجابي في رضا المستفيدين عن خدمات المكتبات الإلكترونية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الفروض السابقة صحيحة، وأوصت بضرورة تبني وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المكتبات والمعلومات في السودان؛ وذلك بتوفير الإطار اللازم لتعميق التفكير حول المفاهيم الحديثة لإدارة المعلومات مثل مؤشرات الأداء، والجودة الشاملة، ونموذج الامتياز. كما أوصت بشمولية فلسفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكافة أنشطة المكتبة وأقسامها والعاملين فيها فكرياً وعملياً، والالتزام بالمعايير الدولية لنظم المعلومات وخدمات وتجهيزات ومباني المكتبات، وتوفير بيئة عمل ملائمة للعاملين تسمح بظهور الأفكار الإبداعية لتطوير العمل؛ وذلك بإذكاء روح التعاون والتشجيع على التعليم والتدريب المستمرين، وضرورة وجود آليات لتبادل الآراء والمقترحات مع المستفيدين لتقويم المقتنيات والخدمات مع إكسابهم مهارات استخدامها، وتضمين مفاهيم إدارة المكتبات بالجودة الشاملة ضمن منهج إدارة المكتبات بأقسام المكتبات والمعلومات بالجامعات.

ثانيا. الدراسات الأجنبية:

أجرى بنكلي (Binkley (1994 دراسة هدفت إلى تقديم لمحة عامة عن إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية، والجدوى الاقتصادية المترتبة من تطبيقها في هذه المكتبات، وجرى تصميم استبانة لقياس تصوّرات مديري المكتبات الأكاديمية، ورؤساء الأقسام فيها، وأمناء المكتبات للجودة الشاملة، ومدى الإفادة من إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافاً كبيراً لآراء المستجيبين بشأن ملاءمة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية، بينما لم يكن هناك اختلاف في آرائهم بشأن قدرتها على حل المشكلات وتشجيع العمل الجماعي، ومن ناحية أخرى، كان هناك اختلاف في آراء مديري المكتبات الأكاديمية بشأن تمكّين الموظفين وزيادة مشاركتهم في عملية التحسين المستمر، وأيضاً بشأن استخدام مفردات إدارة الجودة الشاملة في مكتباتهم.

وأجرى بيرد (Byrd (1998 دراسة هدفت إلى تحديد كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مكتبات كليات المجتمع، والسبل التي تساعد هذه المكتبات في تحقيق الإدارة الفعالة، فضلاً عن تحسين الخدمات المكتبية، وتنمية الموظفين، والهيكل التنظيمي، واستخدام التكنولوجيا لتلبية متطلبات مجتمعاتهم، كما هدفت هذه الدراسة أيضاً إلى: تزويد أمناء مكتبات كليات المجتمع بمعلومات حول كيفية إدارة الجودة الشاملة، كفلسفة إدارية تستخدم في مراكز الموارد التعليمية في الكليات التابعة لها، ومساعدتها في تحديد ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة هي أداة إدارية فعّالة، من حيث قدرتها على التعامل مع التغيير التنظيمي، والمشاكل التي تواجهها المكتبات.

وقد تكوّنت عينة الدراسة من ثلاث مكتبات لكليات المجتمع، هي: مكتبة كلية المجتمع في دولة كولومبيا، ومكتبة كلية المجتمع في ولاية بنسلفانيا، ومكتبة كلية مجتمع جيلفورد التقنية بولاية شمال كارولينا، واستخدام المقابلات كأسلوب لجمع البيانات، وقد تم استخدام حالات تصاميم متعددة لتقديم تحليل مقارن؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الثلاث كليات المقصودة.

وتوصلت الدراسة إلى أن لإدارة الجودة الشاملة تأثيراً واضحاً في كثير من التغيّرات والتحولات التي حدثت في مكتبات عينة الدراسة، وخاصةً في مجالات الإدارة والتدريب المستمر وتطوّر فرق العمل والتطوّر التكنولوجي فيها، كما وتعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها توّفر نظرة واضحة لإدارة الجودة الشاملة لمكتبات كليات المجتمع وغيرها من المكتبات.

وأجرى مورالس (1998) Morals دراسة هدفت إلى بيان أهمية إدارة الجودة في قطاع المكتبات في إسبانيا الذي يعاني تقليدياً من ثغرات كبيرة في الجوانب الإدارية، وقد خلصت الدراسة إلى أن ما نشر عام (١٩٩٢) ولغاية (١٩٩٨) وله علاقة بالجودة كان حوالي (٤٠) مقالة، وهذا الإنتاج يمثل ٢% مما نشر في قطاع المكتبات والتوثيق، وإن بعض الجامعات قد أوجبت في مناهجها الرسمية دراسة علم المكتبات والتوثيق، وفلسفة تدبير الجودة وتقنياته، وعقد العديد من المؤتمرات والاجتماعات المهنية التي تناولت الجودة، وأشارت الدراسة إلى قابلية المواصفات الدولية آيزو (٩٠٠٠) للتطبيق في قطاع المكتبات، وقد توصلت الدراسة إلى أن الانتقال من النظرية إلى التطبيق بطيء، ويرجع ذلك لقلة التنافس الحقيقي في هذا القطاع، ونقص الوعي لدى أصحاب القرار، وعدم اطمئنان العاملين في المكتبات لدى استخدامهم تقنيات الجودة، والتشكيك في المنافع الحقيقية التي يُمكن أن يجنوها مقابل التكاليف المترتبة على تطبيقها.

وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق كبيرة لدى الحقول المهنية في البحث عن الجودة، ولا تزال هناك أعمال تنتظر الإنجاز وخاصة ما يتعلق منها بإقناع مديري المكتبات بأن الجودة ينبغي أن تحظى بالأولوية، ولا بدَّ من التوعية بأن الجودة ليست نتيجة رغبة ضبابية في مجرد التحسين، ولكنها نابعة من فلسفة جديدة في التنظيم تسمح بمشاركة جهود كل الأفراد العاملين سعياً إلى تحقيق التحسين المستمر للخدمات المقدمة، وأيضاً تأهيل المهنيين في مجال استخدام أدوات الجودة وتدريبهم وتحفيزهم، والحث على تبادل التجارب والخبرات العلمية والعملية التي تتيح لهم فرصة التعلم المستمر.

وأجرى كاربون (1999) Carbon دراسة هدفت إلى تأهيل المكتبات للقيام بأنشطة التقييم الضرورية لخدماتها من خلال تطبيق مواصفة حول المؤشرات الواجب اعتمادها لتقييم

أداء المكتبات، وإلى توفير أدوات قياسية عالمية، تشتمل على مجموعة من المؤشرات القابلة للتطبيق بصورة سهلة وبسيطة، وتؤثر في تجارب تقييم الأداء، كما تؤثر إيجاباً في الأنشطة التقييمية التي تمارس في العديد من الدول.

وقد توصلت الدراسة إلى أن عمليات التقييم تخضع إلى تدخل ثلاثة عناصر هي: المستفيدون، والمكتبيون، وأصحاب القرار؛ فأصحاب القرار يضبطون السياسة العامة للمكتبة ومهامها ويحددون أهدافها ويجعلون من هذه الأهداف مشاريع عمل ينجزونها لصالح المستفيدين، وهذه العلاقة التي تبدو طبيعية هي في الحقيقة علاقة معقدة؛ إذ إن مجال المكتبات من المجالات التي يصعب قياسها؛ لذا يجب على المكتبيين إيجاد آلية لتلبية احتياجات المستفيدين ومعرفة ما لم يتمكنوا من تلبيته، وهذا لن يتوافر إلا عن طريق أدوات ثابتة في مجال التقييم وقياس الجودة وهو ما وفرته المواصفة الدولية (ISO11020) التي يُمكن تطبيقها في كل المكتبات، فهي تهتم بالمكتبات بغض النظر عن الإطار الجغرافي؛ لذا أتت هذه المواصفة لتؤكد إمكانية تطبيقها على المكتبات التي يُمكن أن تلتقي في قواسم مشتركة أساسية مثل: الأهداف ووسائل العمل والمستفيدون والخدمات المقدمة لهم.

وتخلص الدراسة إلى أن قيمة هذه المواصفة تكمن في حصرها لمجموعة من المؤشرات الصالحة لتقييم أنشطة أي مكتبة من مكتبات العالم، وإن لأي مكتبة أن تعتمد من المؤشرات ما ترى أنه مناسب لها ويخدم توجهاتها؛ إذ إن هذه المواصفة تؤسس لمرحلة جديدة في تقييم المكتبات معتمدة على الدقة والديناميكية، وذلك بجعل المستفيدّ محور أنشطة المكتبة والهدف الأول لكل عملية تقييم، إذ إن هذه المؤشرات التي تم اعتمادها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخدمات المقدمة لهم.

وأجرى سويون (2000) Soyeon دراسة هدفت إلى استكشاف ثقافة المكتبات الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم اعتبار الثقافة التنظيمية بناءً كلياً يشمل المنظمات البيئية والعوامل البشرية، وقد وظّفت الدراسة طرق بحث مختلفة لجمع المعلومات مثل: استخدام أسلوب المقابلات التي أجريت مع العاملين في المكتبات، والبحوث المسحية على العاملين في المكتبات، ومقابلات مع نخبة من المتطوعين من مجموعة المستجيبين على الاستقصاء، وتم جمع المعلومات عن ثقافة المكتبات الأكاديمية من مكتبة الألفية الثالثة الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقُدمت على شكل رسم بياني يتألف من خمسة أبعاد ثقافية هي الآتي:

١) علاقة المكتبة ببيئتها (صورتها وهويتها التنظيمية).
٢) طبيعة الواقع والحقيقة (صنع القرار).

٣) طبيعة الطبيعة البشرية (الأداء والتقييم).

٤) طبيعة النشاط البشري (تطوير الموظفين واختيار العاملين).

٥) طبيعة العلاقات البشرية (علاقات العمل عبر الرتب والأقسام والجماعات الداخلية).

وأجرى براديتيرا Praditteera(2001) دراسة هدفت إلى دراسة النماذج المستخدمة حالياً لضمان الجودة في المكتبات الأكاديمية، وتكوّنت عينة الدراسة من (٥٤) مكتبة أكاديمية في تايلاند، وقد تم استخدام الاستبانات ودراسة الحالة والمقابلات كأساليب لجمع البيانات. وقد تم تطبيق آيزو ٩٠٠٠ على ثماني مكتبات أكاديمية، وحازت أربعة منها على شهادة الآيزو ٩٠٠٢.

وكشفت الدراسة عن العوامل التي سهّلت تطبيق الآيزو ٩٠٠٠ والأخرى التي أعاقتها، كما تم الكشف عن الفوائد والتحديات التي تواجه عملية التطبيق من وجهة نظر كبار أمناء المكتبات، وأشارت النتائج إلى العديد من النظم التي تم استخدامها لضمان الجودة في المكتبات الأكاديمية التايلاندية، وهي: نظم الاعتماد على الذات، ونموذج الآيزو ٩٠٠٠ وإدارة الجودة الشاملة، وقد طبقّت هذه النظم عشرون مكتبة من المكتبات الأكاديمية، كما خططت معظم المكتبات الأكاديمية لوضع نظم ضمان الجودة وتطبيقها ونهجها في المستقبل. ومن أهم الأسباب التي دعت لاختيار آيزو ٩٠٠٢ هو توحيد نوعية الخدمات المقدمة وتحسينها في المكتبات، والدعم المالي، والدرجة العالية من الالتزام، وموقف المسؤولين، وأدوات التقييم، والقضاء على الازدواجية في الأنشطة، وإيجاد نظام التدريب النظامي، واشتراك العاملين التي اعتبرت جميعها من العوامل الحاسمة التي تؤثر في نجاح التطبيق، بينما اعتبرت التكاليف المرتفعة، ووثائق العمل، وصعوبة التكيّف مع متطلبات النظام، والافتقار إلى التدريب على شهادة الآيزو ٩٠٠٢، من أهم العقبات الرئيسية التي اعترضت تطبيق نظم الجودة في المكتبات الأكاديمية، كما أثبتت الدراسة أن تطبيق الآيزو ٩٠٠٢ يُعتبر مناسباً في المكتبات الأكاديمية، وأكّدت على أن المكتبات الأكاديمية التايلاندية مهتمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووضع المعايير بغض النظر عن النماذج، وهذا يشير إلى أن المكتبات الأكاديمية في تايلاند حريصة على متابعة الجودة.

وأجرى سيموند وعندليب Simmonds and Andaleeb (2001) دراسة هدفت إلى اختبار نموذج يوضّح دور المكتبات الأكاديمية واستخداماتها، وتفحّص بعض العوامل المهمة والمؤثرة على استخدام هذه المكتبات مثل: جودة الخدمة والمصادر، وسمات

المستفيدين. وقد أجريت هذه الدراسة على ثلاث مكتبات أكاديمية في مدينة إري بولاية بنسلفانيا الأمريكية على مدى ثلاثة فصول دراسية، وتكوّنت الدراسة من (١٨٨) طالباً.

وأوضحت النتائج وجود اختلافات عدة في استخدام المكتبات الأكاديمية، ويتأثر استخدامها كثيراً بمدى تكيّف مستخدم المكتبة المتردد عليها وتآلفه مع المصادر الموجودة بها، فكلما زادت الألفة زاد التردد على المكتبة، كما أشارت الدراسة إلى أهمية التدريب المستمر لموظفي المكتبة وزيادة وعيهم بحيث يستطيعون خدمة المستفيدين حتى خارج مبنى المكتبة عن طريق الإنترنت، من جهة أخرى أشارت الدراسة أيضاً إلى ضرورة تدريب الطلبة والباحثين على طريقة البحث والحصول على المعلومات عبر محركات البحث خارج نطاق المكتبة، وأكّدت على أن تعليم المستفيدين كيفية استخدام مصادر المعلومات داخل المكتبة، وتدريبهم على تقييم مصادر المعلومات الموجودة؛ لاختيار المناسب منها لبحوثهم ودراساتهم، يساعد في زيادة استخدام المكتبة الأكاديمية. كما توصلت الدراسة إلى أهمية جودة المصادر بالمكتبة كمتغيّر أساسي يؤثر في درجة استخدام المكتبة، وذلك لأن المستفيدين من المكتبات الأكاديمية يرتادونها لكي يجدوا حلولاً لمشاكلهم واحتياجاتهم الأكاديمية.

وبينت الدراسة أيضاً أن استخدام المكتبات يتأثر بالأمور الحسّية الملموسة، إذ يجب أن تكون المكتبة نظيفة وحسنة المظهر ومنمقة بحيث تُشعر المستخدم بالراحة وبسهولة الوصول للمعلومات. وهنا فالحاجة ماسّة إلى مزيد من الدراسات حول طبيعة المظهر العام الأفضل للمكتبات مثل الألوان والشكل المعماري وغيرها التي تحسّن الشكل العام للمكتبة وتزيد من جودتها. وأكّدت الدراسة على أن سلوك موظفي المكتبة وطريقة تصرفهم مع المستفيدين ليس لها تأثير مهم على استخدام المكتبة وجودتها، وربما تؤثر هذه المتغيرات على استخدام المكتبات الأكاديمية في وجود عوامل أخرى مصاحبة.

وأجرى وانغ (2006) Wang دراسة هدفت إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات المكتبات الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت إلى أنه من المجدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية، وتوصلت أيضاً إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأكاديمية يتضمّن تغيّراً فكرياً لدى اختصاصي المكتبات، وتغييراً في الثقافة التنظيمية، وفي العمليات الإدارية والفنية في المكتبات الأكاديمية، كما أن فرق العمل مهمة للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وإن كل خطوة في هذه العملية تعتمد على الدعم المستمر للإدارة العليا، وعليه فإن لحظة اتخاذ قرار التطبيق تتطلّب قيادة قوية للقيام بذلك.

وأجرى بروكس (2007) Brooks دراسة هدفت إلى التعرف على أنواع الثقافة التنظيمية والأدوار القيادية في مكتبات مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وكشفت الدراسة عن الاتجاهات التي يُمكن أن تساعد المديرين في سنّ التغيّرات التنظيمية اللازمة لمكتباتهم، وقد أثبتت التجارب الإشرافية التي أُجريت أن الثقافة التنظيمية والقيادة هي مفاهيم متداخلة، وسعت الدراسة إلى اختبار النظريات التي تقدّمَ بها باحثو المكتبة والتي أفادت إلى التعادل بين قدرة مدير المكتبة على تولي الأدوار القيادية ومدى فعالية الثقافة التنظيمية في المكتبات المقصودة. كما اختبرت الدراسة النماذج الممكنة لمساعدة المكتبات الأكاديمية في تشخيص التغيير وإحداثه، الذي يُمكن أن يؤثر على الثقافة التنظيمية بطرق إيجابية، وقد تكونت عينة الدراسة من (٦٢٥) مكتبة أكاديمية منها (١٠٠) من مكتبات التعليم العالي التابعة لجمعية المكتبات البحثية.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ تشديد القيود على الميزانية يسبب صعوبات كبيرة في المكتبات عينة الدراسة، وإلى أن علم المكتبات لم يقدم سوى القليل لإعداد القادة ومعالجة هذه الأزمة الواسعة الانتشار، وتم الكشف عن العديد من المتغيّرات التي شملتها الدراسة والتي منها: أنواع الثقافة التنظيمية للمكتبة، والأدوار القيادية للرئيس، التي تمكنه من تشخيص مدى فعالية المنظمات، وتساعد الأنواع الثقافية والأدوار القيادية في تحديد الاستراتيجيات التي يُمكن اقتراحها لتلبية الأهداف المؤسسية على الرغم من المشاكل الخاصة بالميزانية، كما أظهرت الدراسة أن تحديد الاستراتيجيات الخلاّقة يساعد مديري المكتبات الأكاديمية ليكونوا أكثر فعالية.

وأورد الحداد (٢٠٠٣) الدراسات التالية:

دراسة جوهانن (1995) Johannen التي هدفت إلى الإجابة عن بعض التساؤلات المتعلقة بارتباط متغيرات وعوامل بالمكتبة مع مستوى جودة الإدارة فيها، وتركّزت أهداف الدراسة حول قياس مستوى الجودة والحصول على نتائج مرضية، أو جيدة عن مستوى جودة الإدارة، ومعرفة مدى إمكانية ربط مجموعة من المتغيرات مع مستوى جودة الإدارة.

وقد نتج عن هذه الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة أن تعتمد جودة الإدارة على أداة تقوم على توجه إدارة الجودة الشاملة، وأيضا إمكانية تطبيق نظم التقييم على خدمات المكتبات؛ لأغراض قياس الجودة في الإدارة، وإجراء بعض التعديلات على خطة التقييم؛ لقياس جودة الخدمة والأداء، وضرورة اعتبار أي مجهودات للتغيير في إطار جهود الجودة.

دراسة دوناك (Donnak (1995 التي أوضحت بأن التقييم المستمر للمكتبة الأكاديمية يعدّ أحد الجوانب الضرورية لإدارتها، وتضمّنت نموذجاً للتقييم المستمر الذي يستخدم إدارة الجودة الشاملة بهدف التحسين المستمر لجودة الخدمات وفاعليتها، وخلصت هذه الدراسة إلى إجراء مجموعة من التغييرات وأعمال التطوير باستخدام قوائم استقصاء، واستمرت عملية التقييم؛ لإيجاد فرص جديدة لتحسين جودة الخدمة، وأظهرت الدراسة ارتفاع نسبة رضا المستفيدين عن السابق بنسبة ١٤.٩%.

دراسة كونداري (Cundari (1995 التي هدفت إلى التعرف على كيفية الوفاء باحتياجات المستفيدين المتغيّرة مستخدماً أسلوب إدارة الجودة الشاملة لفهم هذه الحاجات، والعمل الجادّ على تحسين الخدمات المقدمة لهم، حيث يُمكن استخدام هذا الأسلوب للتقييم والتحسين المستمر لخدمات المكتبات، وذلك من خلال تشكيل لجنة الجودة الشاملة التي تهدف إلى إيجاد توصيات، هدفها الأساسي تحسين الخدمة المكتبية بما يتلاءم واحتياجات المستفيدين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات لتحسين مستوى الخدمات المقدمة إلى المستفيدين، أهمها: زيادة وعي المستفيدين بخدمات المكتبات، وتسهيل الحصول على الخدمات عن بعد، والتوّسع في الخدمات التي تقدمها المكتبات، والتوسع في خدمات إيصال المعلومات للمستفيدين، والعمل على تحسين الاتصال بالمستفيدين الجدد.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضّح من العرض السابق للدراسات السابقة ما يلي:

١) أن الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومات هي قليلة ونادرة.

٢) أن الدراسات التي تتفق مع هذه الدراسة في تناولها موضوع الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية كانت دراسة **بروكس** (2007) **وسويون** (2000)، إلا أنها تختلف عنها في الإطار المكاني.

٣) أن بعض الدراسات كانت ذات طبيعة نظرية تحليلية، مثل دراسات **كاربون (١٩٩٩)، وموررالس (١٩٩٨)، وكونداري(1995)، وجوهانن (1995)**، وإن كثيراً من هذه الدراسات قد انتهج المنهج التطبيقي مثل دراسة **الحداد (٢٠٠٣)، والشعار (٢٠٠٨)، وعباس (٢٠٠٥)، والشهربلي (٢٠٠٦)، وبوعافية (٢٠٠٦)، وعلي (٢٠٠٨)، ووانغ (2006)، وبيرد (1998)، وبينكلي (1994)، وبراديتيرا(2001).**

٤) نظراً لقلة الدراسات المباشرة حول موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات في الأردن، فقد اشتملت الدراسات السابقة على دراسة أخرى ذات علاقة بتقييم

المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وخدماتها من وجهة نظر المستفيدين، وهي **دراسة المبيضين (٢٠٠٤)**، التي تتفق مع هذه الدراسة في الإطار المكاني وفي الوقوف على المشكلات التي تواجه المكتبات الجامعية في الأردن، إلا أنّها تختلف عنها في تناولها موضوع إدارة الجودة الشاملة، كما أنّ هذه الدراسة تتفق اتفاقاً كاملاً مع دراسة **الشعار (٢٠٠٨)** في تناولها موضوع إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وتختلف عنها في تناولها علاقة موضوع إدارة الجودة الشاملة بالثقافة التنظيمية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة أيضاً في استخدام الاستبانة كأداة لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتختلف عن غالبيتها في مجتمع الدراسة وعينتها، وفي إطارها الزمني والمكاني، ويُمكن إجمال أبعاد الإفادة من الدراسات السابقة بالآتي:

- تنظيم الدراسة على نحو عام.
- بناء منهجية الدراسة.
- بناء الاستبانة بمحاورها وفقراتها.
- مناقشة النتائج ووضع التوصيات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضَمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعِها، وأداتيّ الدراسة وطريقة إعدادهما وتطويرهما، ووصفاً للإجراءات، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها.

منهج الدراسة:

استُخدم لأغراض هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة:

تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للعام الجامعي ٢٠٠٨-٢٠٠٩، وعددهم (٤١٥) موظفاً. ولصغر حجم هذا المجتمع فقد شملتهم الدراسة جميعهم، وكان عدد الاستبانات المستردة (٣٢١) استبانة بنسبة (٧٧.٣ %). ويبيّن الجدول رقم (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة على الجامعات المقصودة.

الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن ونسب الردود (الاستجابات).

المكتبات الجامعية الحكومية الأردنية	عدد العاملين	عدد الردود	النسبة المئوية لكل جامعة	النسبة المئوية الكلية
مكتبة الجامعة الأردنية	85	72	% 84	%22.4
مكتبة الجامعة الأردنية الألمانية	2	2	%100	%.6
مكتبة جامعة البلقاء التطبيقية	40	40	% 100	%12.5
مكتبة الجامعة الهاشمية	39	26	% 66	%8.1
مكتبة جامعة آل البيت	35	27	% 77	%8.4
مكتبة جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	45	39	% 87	%12.1
مكتبة جامعة اليرموك	57	23	% 40	%7.2
مكتبة جامعة مؤتة	70	58	% 83	%18.1
مكتبة جامعة الطفيلة التقنية	22	19	% 86	%5.9
مكتبة جامعة الحسين بن طلال	20	15	% 75	%4.7
المجموع	**415**	**321**	**% 77.3**	**%100.0**

خصائص مجتمع الدراسة:

يبيّن الجدول رقم (٢) توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص:

الجدول (٢) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص.

المتغيرات الديمغرافية	التكرار	النسبة
الجنس:		
ذكر	176	%54.8
أنثى	145	%45.2
المجموع	321	%100
المؤهل العلمي:		
ثانوية عامة	61	%19.0
دبلوم متوسط	106	%33.0
بكالوريوس	130	%40.5
دبلوم عالي أو ماجستير	18	%5.6
دكتوراة	6	%1.9
المجموع	321	%100
الخبرة:		
خمس سنوات فأقل	116	%36.1
6-10سنوات	61	%19.0
أكثر من 10 سنوات	144	%44.9
المجموع	321	%100
التخصص:		
مكتبات	129	%40.2
غير ذلك	192	%59.8
المجموع	321	%100

١. **الجنس:**

يبيّن الجدول رقم (٢) أنَّ (54.8%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور، وإنَّ (45.2%) هنَّ من الإناث.

٢. **المؤهل العلمي:**

يبيّن الجدول رقم (٢) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (40.5%)، يليهم حملة شهادة الدبلوم المتوسط وبنسبة (33%)، ثم حملة شهادة الثانوية العامة وبنسبة (19%)، ثم حملة شهادة الدبلوم العالي والماجستير وبنسبة (5.6%)، ثم حملة شهادة الدكتوراة وبنسبة (1.9%). ويشير هذا إلى أن المستوى التعليمي لأفراد مجتمع الدراسة جيد على نحو عام.

٣. **الخبرة:**

يبيّن الجدول رقم (٢) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة (44.9%) هم ممّن يملكون خبرة عشر سنوات فأكثر في العمل، يليهم فئة من يملكون خبرة خمس سنوات فأقل وبنسبة (36.1%)، ثم من يملكون خبرة (٦-١٠) سنوات وبنسبة (19%).

٤. التخصص:

يبيّن الجدول رقم (٢) أن نسبة (59.8%) من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن هم من غير المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات، وأن نسبة المتخصصين منهم هي (40.2%).

أداتا الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها، ومراجعة الأدب المنشور تم بناء إستبانتين، الأولى تتعلق بإدارة الجودة الشاملة وتكوّنت من قسمين: الأول، اشتمل على البيانات الديموغرافية عن المستجيب (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص)، والثاني فتكوّن من فقرات تتعلق بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، واشتمل على أحدَ عشرَ مجالاً لإدارة الجودة الشاملة، هي: تبني الفلسفة الجديدة، والقيادة الفعّالة، والتخطيط الاستراتيجي، ورضا المستفيدين، ومشاركة العاملين، وفرق العمل، والحوسبة ونظم المعلومات، والتحسين المستمر، والتقييم المستمر، والتعليم والتدريب المستمرين، ومنع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى، وبلغ عدد فقراتها بصيغتها النهائية خمسون فقرة كما هي موضّحة في الملحق رقم (١)، واستخدم فيها التدريج الرباعي (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس درجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها. والجدول رقم (٣) يوضّح توزيع عدد فقرات الإستبانة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

الجدول (٣) توزيع فقرات استبانة إدارة الجودة الشاملة على المجالات المكونة لها.

المجالات (المبادئ)	عدد الفقرات
تبني الفلسفة الجديدة	٤
القيادة الفعّالة	٥
التخطيط الاستراتيجي.	٤
رضا المستفيدين	٤
مشاركة العاملين	٥
فرق العمل	٤
الحوسبة ونظم المعلومات	٥
التحسين المستمر	٥
التقييم المستمر	٤
التعليم والتدريب المستمرين.	٥
منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى	٥
المجموع	**٥٠**

وتتعلّق الاستبانة الثانية بالثقافة التنظيمية، واشتملت على فقرات تعتبر مؤشرات للدلالة على الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وتكوّنت من خمسة مجالات، هي: الفلسفة التنظيمية، والقيّم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية. والجدول رقم (٤) يوضح توزيع فقرات الاستبانة على مجالات الثقافة التنظيمية والتي بلغت خمسون فقرة بصيغتها النهائية كما هي موضحة في الملحق رقم (١).

الجدول (٤) توزيع فقرات استبانة الثقافة التنظيمية على المجالات المكونة لها.

المجالات	عدد الفقرات
مجال الفلسفة التنظيمية	١٠
مجال القيّم التنظيمية	١٦
مجال المعتقدات التنظيمية	٩
مجال الأعراف التنظيمية	٦
مجال التوقعات التنظيمية	٩
المجموع	**٥٠**

صدق أداتيّ الدراسة:

تم التحقق من صدق المحتوى لأداتيّ الدراسة بعرضهما بصورتهما الأولية على عشرة محكمين من أعضاء هيئة التدريس ذوي الاختصاص والخبرة في مجال علم المكتبات والمعلومات والتربية والإدارة، انظر الملحق رقم (٢)، وتم الطلب من المحكّمين الحكم على كل فقرة من فقرات الأداتين من حيث: الوضوح، وسلامة الصياغة اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي صنفت تحته، وبناءً على آراء المحكّمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها، ودمج بعضها وحذف بعضها الآخر، ليصبح عدد فقرات الأداتين (١٠٠) فقرة بدلاً من (١١٣) فقرة، وبذلك اعتبرت آراء المحكمين حول صدق المحتوى دليلاً على صدق أداتيّ الدراسة.

ثبات أداتيّ الدراسة:

للتحقق من ثبات أداتيّ الدراسة تمَّ استخدام طريقة الاختبار وإعادته (test-retest)، إذ تم توزيع الأداتين على (٣٠) موظفاً من العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن للمرة الأولى، وبعد أسبوعين تم إعادة توزيعهما على نفس العينة، ليتم حساب ثبات الأداتين ومجالاتهما باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وتبيّن أن معامل الثبات الكلي للأداة الخاصة بالثقافة التنظيمية كان (0.88)، بينما تراوحت معاملات الثبات لمختلف مجالاتها ما بين (0.90 -0.84). ويبيّن الجدول رقم (٥) معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات الأداة المقصودة.

الجدول (٥) معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات أداة الثقافة التنظيمية.

المجال	معامل الارتباط
الفلسفة التنظيمية	0.87
القيم التنظيمية	0.90
المعتقدات التنظيمية	0.85
الأعراف التنظيمية	0.86
التوقعات التنظيمية	0.84
معامل الثبات الكلي للثقافة التنظيمية	**0.88**

كما تبيّن أن معامل الثبات الكلي للأداة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة كان (0.77)، بينما تراوحت معاملات الثبات لمختلف مجالاتها ما بين (0.88- 0.52). ويبيّن الجدول رقم (٦) معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات الأداة المقصودة.

الجدول (٦) معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات أداة إدارة الجودة الشاملة.

المجال	معامل الارتباط
تبني الفلسفة الجديدة	0.71
القيادة الفعّالة	0.70
التخطيط الاستراتيجي.	0.68
رضا المستفيدين	0.64
مشاركة العاملين	0.71
فرق العمل	0.52
الحوسبة ونظم المعلومات	0.66
التحسين المستمر	0.82
التقييم المستمر	0.84
التعليم والتدريب المستمرين.	0.83
منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى	0.88
معامل الثبات الكلي لإدارة الجودة الشاملة	**0.77**

كما تم التأكد من ثبات الأداتين باستخراج معامل الاتساق الداخلي لمجالاتهما باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد أشارت النتائج إلى أن معاملات الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية للأداة الخاصة بالثقافة التنظيمية تراوحت ما بين (0.85-0.95)، وإن معامل الاستقرار الكلي كان (0.98). والجدول رقم (٧) يوضح ذلك.

الجدول (٧) معاملات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة الخاصة بالثقافة التنظيمية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

المجال	معامل الاتساق الداخلي
الفلسفة التنظيمية	0.93
القيّم التنظيمية	0.95
المعتقدات التنظيمية	0.93
الأعراف التنظيمية	0.85
التوقعات التنظيمية	0.94
معامل الاستقرار الكلي	**0.98**

كما تبيَّن أيضاً أن معاملات الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية لممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة تراوحت ما بين (0.84-0.92)، وأن معامل الاستقرار الكلي كان (0.98) والجدول رقم (٨) يوضح ذلك.

الجدول (٨) معاملات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة الخاصة بممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

المجال	معامل الاتساق الداخلي
تبني الفلسفة الجديدة	0.86
القيادة الفعّالة	0.88
التخطيط الاستراتيجي.	0.86
رضا المستفيدين	0.84
مشاركة العاملين	0.87
فرق العمل	0.86
الحوسبة ونظم المعلومات	0.87
التحسين المستمر	0.91
التقييم المستمر	0.89
التعليم والتدريب المستمرين.	0.92
منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى	0.89
معامل الاستقرار الكلي	**0.98**

تصميم الدراسة والمعالجة الإحصائية: تعتبر هذه الدراسة وصفية ارتباطية تضمنت المتغيرات التالية:

أولا: المتغيّر الأول، المستقل الرئيس: الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن

ثانيا: المتغيّر الثاني، التابع: درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

تصحيح أداتيّ الدراسة:

تم تصميم الإجابة عن فقرات أداتيّ الدراسة وفق التدريج الرباعي (موافق بشدة، وموافق، وغير موافق، وغير موافق بشدة)، حيث أُعطيت أربع درجات للإجابة موافق بشدة، و ثلاث درجات للإجابة موافق، ودرجتان للإجابة غير موافق، ودرجة واحدة للإجابة غير موافق بشدة. وقد تم اعتماد المقياس التالي لتقسيم الدرجات:

- ١-٢ دالة على درجة توافر منخفضة.
- ٢.١-٣ دالة على درجة توافر متوسطة.
- ٣.١- ٤ دالة على درجة توافر كبيرة.

المعالجة الإحصائية:

لأغراض المعالجة الإحصائية تم استخدام حزمة (SPSS) لمعالجة البيانات، والتي تم إدخالها إلى الحاسوب؛ لاستخراج التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وفقا لأسئلة الدراسة، والأخذ بمستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الطرق الإحصائية التالية:

السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

السؤال الثالث: تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

إجراءات الدراسة:

مرَّت الدراسة بالعديد من الإجراءات الرسمية والعلمية والعملية حتى خرجت بصورتها النهائية، تمثلت بالآتي:

١) بعد اعتماد أداتيّ الدراسة تم تحديد مجتمع الدراسة الذي تم التطبيق عليه.

٢) تم التحقق من صدق أداتيّ الدراسة وثباتُهما.

٣) تم توجيه خطاب رسمي من رئاسة الجامعة الأردنية إلى رئاسات الجامعات الحكومية الأردنية للتعاون مع الباحثة وتسهيل مهمتها لتوزيع استبانتيّ الدراسة.

٤) تم توزيع الاستبانتين الخاصتين بهذه الدراسة باليد على جميع أفراد عينة الدراسة، بعد شرح أهداف الدراسة ومضمونها لهم، وقد تم جمعهما بالطريقة نفسها.

٥) بعد الحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة تم تفريغها وتحليلها إحصائياً باستخدام الحاسوب، ومن ثم تحليل النتائج ومناقشتها واستخلاص التوصيات المناسبة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية، ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وأيضاً إلى دراسة مدى الترابط بينهما، ويتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، بعد تحليلها ومعالجتها إحصائياً، وذلك للإجابة عن أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

" ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟ "

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لتقديرات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على استبانة الثقافة التنظيمية ككل وعلى كل مجال من مجالاتها، مرتبة تنازلياً:

المجـــــــالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
الفلسفة التنظيمية.	3.03	.63	متوسطة
القيّم التنظيمية.	2.79	.66	متوسطة
المعتقدات التنظيمية.	2.76	.70	متوسطة
التوقعات التنظيمية.	2.76	.71	متوسطة
الأعراف التنظيمية.	2.59	.76	متوسطة
الدرجة الكلية	**2.80**	**.60**	**متوسطة**

يوضّح الجدول رقم (٩) أنّ المتوسطات الحسابية لمجالات الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت ما بين (3.03 – 2.59)، إذ حازت جميع هذه المجالات على درجة توافر متوسطة. ويبيّن الجدول (٩) أن مجال الفلسفة التنظيمية قد حاز على أعلى متوسط حسابي (3.03)، وبانحراف معياري (.63)، بينما حاز مجال الأعراف التنظيمية على أدنى متوسط حسابي (2.59)، وبانحراف معياري (.76). ويبيّن الجدول (٩) أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسطات تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لتوافر الثقافة التنظيمية فيها كانت (2.80)، وبانحراف معياري (.60)، وبدرجة توافر متوسطة.

وفيما يلي النتائج الخاصة بدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لتوافر مجالات الثقافة التنظيمية فيها، كلٌ على حدة.

١. مجال الفلسفة التنظيمية:

الجـــدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيــــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مجال الفلسفة التنظيمية، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقـــــــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
2	1	تعتبر المكتبة مركزاً للإشعاع الثقافي.	3.21	.70	كبيرة
1	2	تساهم المكتبة في تنمية المعرفة.	3.21	.79	كبيرة
9	3	ترتكز فلسفة المكتبة على أن خدمة المستفيد هي أسمى غاية لها.	3.12	.80	كبيرة
4	4	تؤكد المكتبة على احترام العمل.	3.05	.77	كبيرة
6	5	تعزز المكتبة مبدأ احترام الإنسان.	3.02	.79	متوسطة
8	6	تهتم المكتبة باكساب المستفيدين مهارات التعلم الذاتي.	3.00	.78	متوسطة
7	7	تعزز المكتبة مبدأ تقبل الذات.	2.96	.81	متوسطة
5	8	تشجع المكتبة على تعميق التفاهم مع الآخرين.	2.93	.81	متوسطة
3	9	تتقبل المكتبة النقد البنّاء.	2.91	.87	متوسطة
10	10	تقوم المكتبة على إيجاد رؤية مشتركة بينها وبين العاملين فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمستفيدين.	2.90	.78	متوسطة

يوضح الجدول (١٠) المتعلق بدرجة توافر مجال الفلسفة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنَّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.21 - 2.90)، إذ حازت أربع فقرات على درجة توافر كبيرة، وهي الفقرة رقم (2) التي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.21)، وبانحراف معياري (.70)، وتنص على " تعتبر المكتبة مركزاً للإشعاع الثقافي "، والفقرة رقم (1) والتي تنص على " تساهم المكتبة في تنمية المعرفة " بمتوسط حسابي (3.21)، وبانحراف معياري (.79) والفقرة رقم (9) والتي تنص على " ترتكز فلسفة المكتبة على أن خدمة المستفيد هي أسمى غاية لها " بمتوسط حسابي (3.12)، وبانحراف معياري (.80)، والفقرة رقم (4) والتي تنص على " تؤكد المكتبة على احترام العمل " بمتوسط حسابي (3.05)، وبانحراف معياري (.77)، بينما حصلت باقي الفقرات في هذا المجال على درجة توافر متوسطة.

٢. مجال القيّم التنظيمية:

الجـــدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مجال القيّم التنظيمية، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
21	1	تواكب إدارة المكتبة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية وتعمل على التكيّف معها.	3.09	.82	كبيرة
22	2	تهتم إدارة المكتبة بالنتائج المتحققة من العمل.	2.97	.76	متوسطة
25	3	تحرص إدارة المكتبة على انسياب المعلومات بالشكل الصحيح من أجل تحسين الأداء.	2.93	.77	متوسطة
24	4	يتوفر في المكتبة نظام فعّال للاتصالات.	2.91	.79	متوسطة
23	5	تنمي إدارة المكتبة الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمكتبة.	2.90	.82	متوسطة
17	6	تشجع إدارة المكتبة العاملين على احترام الوقت وإدارته بصورة فعّالة لإنجاز العمل.	2.89	.83	متوسطة
16	7	الالتزام بالقوانين والأنظمة أساس العمل في المكتبة.	2.89	.87	متوسطة
15	8	تتبنى المكتبة مبدأ الأمانة والإخلاص أساساً في العمل.	2.88	.87	متوسطة
11	9	تتابع إدارة المكتبة تقارير الأداء لتتناسب نوعية العمل المنجز وكميته مع المعايير الموضوعة.	2.78	.87	متوسطة
19	10	تغرس إدارة المكتبة قيّم الولاء في نفوس العاملين في المكتبة.	2.78	.93	متوسطة
18	11	تتميز معايير تقييم أداء العاملين في المكتبة بالموضوعية.	2.70	.92	متوسطة
26	12	تقوم إدارة المكتبة بعملية الاختيار العادل لأفضل المرشحين للعمل في المكتبة.	2.68	.95	متوسطة
20	13	تزود إدارة المكتبة العاملين بالتغذية الراجعة عن جودة الخدمات المقدمة.	2.65	.92	متوسطة
13	14	تقوم المكتبة بتطوير نظام الترقيات المعمول به بحسب التطوّرات والمستجدات في بيئة العمل.	2.60	.94	متوسطة
12	15	تتبنى المكتبة مبدأ العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات في التعامل مع العاملين.	2.59	.94	متوسطة
14	16	توفر المكتبة الجو المناسب للتنافس الشريف بين العاملين فيها.	2.55	.92	متوسطة

يوضح الجدول (١١) المتعلق بدرجة توافر مجال القيّم التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.09- 2.55)، إذ حازت الفقرة رقم (21) على درجة توافر كبيرة، وبأعلى متوسط حسابي (3.09)، وبانحراف معياري (.82)، وتنص على " تواكب إدارة المكتبة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية وتعمل على التكيّف معها "، بينما حصلت باقي الفقرات في هذا المجال على درجة توافر متوسطة.

٣. مجال المعتقدات التنظيمية:

الجـــدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مجال المعتقدات التنظيمية، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
28	1	يسود الأمن والاستقرار في العمل داخل المكتبة.	2.92	.83	متوسطة
34	2	تتسم العلاقات بين العاملين في المكتبة بالودّ والاحترام المتبادل.	2.90	.84	متوسطة
29	3	يسهم العاملون في كل وحدة إدارية في تحقيق الأهداف المرسومة بشكل جيد.	2.87	.79	متوسطة
27	4	تقوم إدارة المكتبة بتفويض السلطات والصلاحيات للعاملين بناءً على معايير محدودة.	2.81	.87	متوسطة
35	5	يستند اتخاذ القرارات في المكتبة على نظم معلومات إدارية متطورة	2.76	.88	متوسطة
31	6	تشجع إدارة المكتبة العاملين على قبول التحدي والمخاطرة من أجل تخطي المصاعب التي تعوّق نجاح المكتبة.	2.69	.86	متوسطة
30	7	يتم حل المشكلات التنظيمية في المكتبة بصورة جماعية.	2.65	.92	متوسطة
32	8	تشارك إدارة المكتبة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (بعيدة المدى).	2.65	.90	متوسطة
33	9	تعقد إدارة المكتبة الاجتماعات الدورية للعاملين لمناقشة مشكلات العمل.	2.62	.96	متوسطة

يوضّح الجدول (١٢) المتعلق بدرجة توافر مجال المعتقدات التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.92- 2.62)، إذ حازت جميع فقرات هذا المجال على درجة توافر متوسطة.

٤. مجال الأعراف التنظيمية:

الجـــدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مجال الأعراف التنظيمية، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
41	1	يلتزم العاملون في المكتبة بالتوقيع عند بداية الدوام ونهايته.	3.07	.85	كبيرة
40	2	يلتزم العاملون بالمكتبة بأوقات الدوام الرسمي.	2.94	.93	متوسطة
38	3	يتم تطبيق تعليمات الانضباط على جميع العاملين في المكتبة.	2.76	1.04	متوسطة
39	4	تقوم إدارة المكتبة بإقامة حفل استقبال للعاملين الجدد.	2.32	1.08	متوسطة
37	5	تقدم المكافآت للعاملين المتميزين في المكتبة.	2.28	1.09	متوسطة
36	6	تنظم إدارة المكتبة رحلات جماعية للعاملين فيها أيام العطل الرسمية لتحسين العلاقات فيما بينهم.	2.22	1.05	متوسطة

يوضّح الجدول (١٣) المتعلق بدرجة توافر مجال الأعراف التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء

على فقراته تراوحت ما بين (2.22-3.07)، إذ حازت الفقرة رقم (41) على درجة توافر كبيرة، وبأعلى متوسط حسابي (3.07)، وبانحراف معياري (.85)، وتنص على "يلتزم العاملون في المكتبة بالتوقيع عند بداية الدوام ونهايته "، بينما حصلت باقي الفقرات في هذا المجال على درجة توافر متوسطة.

٥. مجال التوقعات التنظيمية:

الجـــدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مجال التوقعات التنظيمية، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
50	1	يعكس العاملون صورة مشرقة عن مكتبتهم.	3.01	.83	متوسطة
49	2	يحرص العاملون على تحسين أدائهم بشكل مستمر	2.89	.77	متوسطة
48	3	تتميز القواعد والمبادئ الأساسية للعمل بالوضوح.	2.86	.84	متوسطة
46	4	تستغل إدارة المكتبة مواردها المتاحة بحكمة.	2.80	.83	متوسطة
47	5	تتعاون إدارة المكتبة مع العاملين الذين لديهم مشكلات أو صعوبات خاصة وتساعدهم على حلها.	2.71	.89	متوسطة
45	6	تحرص إدارة المكتبة على معالجة مشكلة المنافسة الهدّامة بين الأقسام.	2.70	.86	متوسطة
44	7	توفر إدارة المكتبة الاحتياجات التدريبية للعاملين وذلك من أجل تحسين أدائهم باستمرار.	2.69	.91	متوسطة
43	8	تحرص إدارة المكتبة على تنمية المهارات القيادية لدى العاملين.	2.61	.91	متوسطة
42	9	تشجع إدارة المكتبة العاملين المبدعين على إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم.	2.58	.98	متوسطة

يوضح الجدول (١٤) المتعلق بدرجة توافر مجال التوقعات التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.01- 2.58)، إذ حازت جميع فقرات هذا المجال على درجة توافر متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية لتقديرات العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن على استبانة ممارسة إدارة الجودة الشاملة ككل وعلى كل مجال من مجالاتها، مرتبة تنازلياً:

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
رضا المستفيدين	2.96	.65	متوسطة
الحوسبة ونظم المعلومات	2.90	.68	متوسطة
التخطيط الاستراتيجي.	2.84	.67	متوسطة
القيادة الفعّالة	2.79	.67	متوسطة
تبني الفلسفة الجديدة	2.78	.70	متوسطة
منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى	2.75	.69	متوسطة
التقييم المستمر	2.73	.78	متوسطة
مشاركة العاملين	2.67	.72	متوسطة
التحسين المستمر	2.62	.77	متوسطة
التعليم والتدريب المستمرين.	2.61	.83	متوسطة
فرق العمل	2.57	.74	متوسطة
الدرجة الكلية	**2.74**	**.59**	متوسطة

يوضح الجدول رقم (١٥) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، تراوحت ما بين (2.96 -2.57)، إذ حازت جميع هذه المبادئ على درجة ممارسة متوسطة، ويبيّن الجدول (١٥) نفسه أن مبدأ رضا المستفيدين قد حاز على أعلى متوسط حسابي (2.96)، وبانحراف معياري (.65)، بينما حاز مبدأ فرق العمل على أدنى متوسط حسابي (2.57)، وبانحراف معياري (.74)، ويبيّن أيضاً أن الدرجة الكلية لمتوسطات تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت (2.74)، وبانحراف معياري (.59)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

وفيما يلي النتائج الخاصة بدرجة تقدير العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن لدرجة ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها كلٌ على حدة.

١. تبني الفلسفة الجديدة:

الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ تبني الفلسفة الجديدة، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	تحرص إدارة المكتبة على شرح رسالتها المتعلقة بالجودة الشاملة للعاملين بشكل مستمر.	2.90	.87	متوسطة
4	2	تتمحور أهداف المكتبة حول تحقيق الجودة الشاملة.	2.84	.80	متوسطة
2	3	تعتمد إدارة المكتبة الجودة الشاملة شعاراً لها.	2.83	.80	متوسطة
3	4	تسعى إدارة المكتبة إلى نشر ثقافة الجودة (محاضرات، كتيبات، نشرات) بين العاملين في المكتبة.	2.57	.88	متوسطة

يوضح الجدول (١٦) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ تبني الفلسفة الجديدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.90-2.57)، إذ حازت جميع فقرات هذا المبدأ على درجة ممارسة متوسطة.

٢. القيادة الفعّالة:

الجـــدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ القيادة الفعّالة، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	1	تتولى إدارة المكتبة دعم إدارة الجودة الشاملة.	2.85	.80	متوسطة
6	2	يتوفر لدى إدارة المكتبة القناعة التامة بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء.	2.84	.77	متوسطة
8	3	تتم إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية من أجل تحسين الأداء.	2.80	.82	متوسطة
7	4	توفر إدارة المكتبة الموارد (المادية، والبشرية، والتكنولوجية) اللازمة لممارسة إدارة الجودة الشاملة.	2.79	.84	متوسطة
9	5	تعمل إدارة المكتبة على إيجاد المناخ المناسب للإبداع الذي يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	2.68	.85	متوسطة

يوضح الجدول (١٧) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ القيادة الفعّالة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.85 - 2.68)، إذ حازت جميع فقرات هذا المبدأ على درجة ممارسة متوسطة.

٣. التخطيط الاستراتيجي:

الجـــدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ التخطيط الاستراتيجي، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
13	1	تسعى إدارة المكتبة إلى وضع الخطط الاستراتيجية للارتقاء بمستوى العمليات الفنية (تزويد، فهرسة، تصنيف) لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة.	2.96	.77	متوسطة
12	2	تسعى إدارة المكتبة إلى وضع الخطط الاستراتيجية لاختيار مصادر المعلومات (الإلكترونية والتقليدية) التي تتناسب مع احتياجات المستفيدين بدقة.	2.87	.81	متوسطة
10	3	تقوم المكتبة بصياغة الخطط الاستراتيجية لإشباع احتياجات المستفيدين.	2.82	.81	متوسطة
11	4	تترجم الإدارة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية تساعد على التحول التدريجي إلى إدارة الجودة الشاملة.	2.74	.79	متوسطة

يوضح الجدول (١٨) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.96 -2.74)، إذ حازت جميع فقرات هذا المبدأ على درجة ممارسة متوسطة.

٤. رضا المستفيدين:

الجـــدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ رضا المستفيدين، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
14	1	يمثل مبدأ التركيز على خدمة المستفيدين المحور الرئيسي لسياسة المكتبة.	3.15	.75	كبيرة
17	2	تسعى إدارة المكتبة إلى تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية الحديثة التي ترتقي بنظرة المستفيدين إليها.	3.08	.76	كبيرة
16	3	تلتزم إدارة المكتبة بمتطلبات الجودة الشاملة في تقديم الخدمات للمستفيدين.	2.89	.80	متوسطة
15	4	تقوم إدارة المكتبة بإجراء الدراسات المسحية لمعرفة درجة تلبية المكتبة لحاجات المستفيدين منها.	2.74	.86	متوسطة

يوضح الجدول (١٩) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ رضا المستفيدين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنَّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.15 -2.74)، إذ حازت فقرتان على درجة ممارسة كبيرة، وهما: الفقرة

رقم (14) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.15)، وبانحراف معياري (.75)، وتنص على "يمثل مبدأ التركيز على خدمة المستفيدين المحور الرئيسي لسياسة المكتبة"، والفقرة رقم (17) والتي تنص على " تسعى إدارة المكتبة إلى تقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية الحديثة التي ترتقي بنظرة المستفيدين إليها "، بمتوسط حسابي (3.08)، وبانحراف معياري (.76)، بينما حازت باقي الفقرات على درجة ممارسة متوسطة.

٥. مشاركة العاملين:

الجـــدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ مشاركة العاملين، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
19	1	تقوم إدارة المكتبة بتفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل إنجاز العمل.	2.70	.87	متوسطة
21	2	يساهم العاملون في المكتبة في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة.	2.69	.86	متوسطة
18	3	تحرص إدارة المكتبة على إشراك جميع العاملين في إحداث التغيير المطلوب في العمل من أجل تحسين الأداء	2.67	.97	متوسطة
20	4	تنتهج إدارة المكتبة سياسة اللامركزية في صنع القرار.	2.65	.88	متوسطة
22	5	تهتم إدارة المكتبة بالتغذية الراجعة من قبل العاملين لتحسين الأداء.	2.64	.84	متوسطة

يوضح الجدول (٢٠) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ مشاركة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.70 -2.64)، إذ حازت جميع فقراته على درجة ممارسة متوسطة.

٦. فرق العمل:

الجـــدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ فرق العمل، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
23	1	تسعى إدارة المكتبة إلى تشكيل فرق العمل كأحد أساليب حل المشكلات.	2.69	.86	متوسطة
24	2	تفعّل المكتبة دور فرق العمل لتحقيق أهدافها.	2.65	.81	متوسطة
25	3	تقوم إدارة المكتبة بإزالة العوائق التي تحول دون عمل الفرق التعاونية.	2.65	.84	متوسطة
26	4	تقدم المكتبة المكافآت المناسبة لفرق العمل التي تؤدي عملها حسب المعايير الموضوعة.	2.31	.99	متوسطة

يوضح الجدول (٢١) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ فرق العمل في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.69 -2.31)، إذ حازت جميع فقراته على درجة ممارسة متوسطة.

٧. الحوسبة ونظم المعلومات:

الجـــدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ الحوسبة ونظم المعلومات، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
28	1	يتوافر لدى المكتبة شبكة من الحواسيب تخزن فيها المعلومات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في المكتبة.	3.07	.80	كبيرة
27	2	يتوافر في المكتبة قاعدة بيانات محوسبة تحتوي على بيانات دقيقة عن المستفيدين واحتياجاتهم.	3.05	.86	كبيرة
31	3	تساعد النظم المحوسبة المستخدمة في المكتبة على إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة.	2.85	.86	متوسطة
29	4	تمتلك المكتبة البيانات الخاصة بتكاليف تطبيق الجودة.	2.81	.86	متوسطة
30	5	تعتمد إدارة المكتبة على استخدام البيانات والإحصاءات الدقيقة كأساس لصنع القرار.	2.74	.86	متوسطة

يوضح الجدول (٢٢) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ الحوسبة ونظم المعلومات في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.07 - 2.74)، إذ حازت فقرتان على درجة ممارسة كبيرة، وهما: الفقرة رقم (28) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.07)، وبانحراف معياري (.80)، وتنص على " يتوافر لدى المكتبة شبكة من الحواسيب تخزن فيها المعلومات المتعلقة بإدارة كافة

العمليات في المكتبة"، والفقرة رقم (27) والتي تنص على " يتوافر في المكتبة قاعدة بيانات محوسبة تحتوي على بيانات دقيقة عن المستفيدين واحتياجاتهم " بمتوسط حسابي (3.05)، وبانحراف معياري (86.)، بينما حازت باقي الفقرات على درجة ممارسة متوسطة.

٨. التحسين المستمر:

الجـــدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ التحسين المستمر، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
32	1	تهتم إدارة المكتبة بتشخيص المشكلات وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها بشكل مستمر.	2.75	.87	متوسطة
34	2	تشجع إدارة المكتبة العاملين على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة من أجل تحسين أدائهم.	2.72	.90	متوسطة
33	3	تقوم إدارة المكتبة بإجراء التغييرات اللازمة في الثقافة التنظيمية لكي تتلاءم مع تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.	2.65	.87	متوسطة
36	4	تقوم إدارة المكتبة بإجراء التغييرات على أقسامها ووحداتها التنظيمية بما يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة.	2.56	.94	متوسطة
35	5	تخصص إدارة المكتبة قسماً خاصاً في المكتبة يتولى متابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	2.45	.92	متوسطة

يوضح الجدول (٢٣) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ التحسين المستمر في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.75 - 2.45)، إذ حازت جميع فقراته على درجة ممارسة متوسطة.

٩. التقييم المستمر:

الجـــدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ التقييم المستمر، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
38	1	تحرص إدارة المكتبة على استمرارية المتابعة والتقويم تحقيقاً لأهداف الرقابة الوقائية.	2.76	.82	متوسطة
40	2	تحرص إدارة المكتبة على تقييم مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بشكل مستمر لتنسجم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	2.75	.90	متوسطة
39	3	تقوم إدارة المكتبة بمراقبة أداء العاملين ومقارنته بالخطة الموضوعة بشكل مستمر.	2.73	.88	متوسطة
37	4	يتم تقييم أداء العاملين في المكتبة بالاعتماد على أسس ومعايير تنسجم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.	2.70	.98	متوسطة

يوضح الجدول (٢٤) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ التقييم المستمر في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.76 -2.70)، إذ حازت جميع فقراته على درجة ممارسة متوسطة.

١٠. التعليم والتدريب المستمرين:

الجـــدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ التعليم والتدريب المستمرين، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
43	1	تتَبع إدارة المكتبة الأساليب الحديثة في التدريب التي تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	2.67	.907	متوسطة
41	2	تقوم إدارة المكتبة بدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين وتحديدها بناءً على متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	2.66	.951	متوسطة
42	3	تقوم إدارة المكتبة بترشيح العاملين للدورات التدريبية بناءً على أسس موضوعية.	2.65	.988	متوسطة
44	4	تقوم إدارة المكتبة بتدريب العاملين للعمل كفريق مشترك لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	2.63	.960	متوسطة
45	5	تتبنى إدارة المكتبة فكرة إنشاء قسماً خاصاً لتدريب العاملين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	2.44	.973	متوسطة

يوضح الجدول (٢٥) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ التعليم والتدريب المستمرين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.67 - 2.44)، إذ حازت جميع فقراته على درجة ممارسة متوسطة.

١١. منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى:

الجـــدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات العاملين في المكتبات الجامعيـــة الحكومية في الأردن على كل فقرة من فقرات مبدأ منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى، مرتبة تنازلياً:

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
46	1	تركز إدارة المكتبة على مبدأ منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على محاولة اكتشاف الأخطاء.	2.81	.86	متوسطة
47	2	تقوم إدارة المكتبة بتبسيط إجراءات العمل لتتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	2.80	.79	متوسطة
50	3	تركز إدارة المكتبة على أداء العمل بالشكل الصحيح وبدون أخطاء.	2.79	.84	متوسطة
49	4	تقوم إدارة المكتبة باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في حال وجود أي خطأ في التنفيذ.	2.73	.87	متوسطة
48	5	تقوم إدارة المكتبة بإعداد قوائم الوصف الوظيفي الدقيقة لكافة العمليات في المكتبة.	2.67	.82	متوسطة

يوضّح الجدول رقم (٢٦) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.81- 2.67)، إذ حازت جميع فقراته على درجة ممارسة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

" هل هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن ؟ "

يتضّح من الجدول رقم (٢٧) أنّ معامل الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، قد بلغ (0.85)، حيث أنّ كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الجودة الشاملة يفسر من الآخر بنسبة (0.72) من التباين، وتُعتبر هذه القيمة مرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويُعدّ هذا الارتباط ارتباطاً طردياً، بمعنى أنه كلما توافرت الثقافة التنظيمية الملائمة يزداد ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (٢٧) معاملات ارتباط بيرسون بين مجالات الثقافة التنظيمية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن.

المجالات	معامل ارتباط بيرسون	تبني الفلسفة الجديدة	القيادة الفعّالة	التخطيط الاستراتيجي	رضا المستفيدين	مشاركة العاملين	فرق العمل	الحوسبة ونظم المعلومات	التحسين المستمر	التقييم المستمر	التعليم والتدريب المستمرين	منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى	الكلي للجودة الشاملة
الفلسفة التنظيمية .	Pearson Correlation	.487**	.534**	.583**	.581**	.571**	.546**	.590**	.619**	.618**	.598**	.670**	**.706****
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	**.000**
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	.586**	.675**	.596**	.596**	.683**	.684**	.618**	.783**	.761**	.747**	.792**	**.835****
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	**.000**
المعتقدات التنظيمية	Pearson Correlation	.587**	.611**	.565**	.523**	.672**	.639**	.503**	.695**	.720**	.703**	.680**	**.765****
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	**.000**
الأعراف التنظيمية	Pearson Correlation	.564**	.532**	.464**	.475**	.572**	.574**	.402**	.628**	.656**	.609**	.567**	**.669****
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	**.000**
التوقعات التنظيمية	Pearson Correlation	.578**	.601**	.558**	.502**	.603**	.594**	.434**	.651**	.661**	.652**	.572**	**.709****
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	**.000**
الكلي للثقافة التنظيمية	**Pearson Correlation**	**.635****	**.680****	**.634****	**.615****	**.710****	**.697****	**.595****	**.779****	**.782****	**.761****	**.763****	**.848****
	Sig. (2-tailed)	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**	**.000**

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمّن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة التي هدفت إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وأيضاً إلى معرفة مدى الترابط بينهما، كما يتضمّن أيضاً أهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والتي يؤمل أن تسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

" ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟ "

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالثقافة التنظيمية، وقد تم تقسيم الثقافة التنظيمية إلى خمسة مجالات هي: الفلسفة التنظيمية، والقيّم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية. والجداول من (٩-١٤) توضّح نتائج هذه المجالات.

بيّنت النتائج (الجدول رقم ٩) أنَّ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وبمتوسط حسابي (2.80)، وبانحراف معياري (.60)، ويُمكن أن تعود هذه النتيجة إلى كون مفهوم الثقافة التنظيمية يُعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي دَخلت عالم المكتبات بعامة وإدارة المكتبات الجامعية بخاصة، ويُمكن أن يكون غموض هذا المفهوم في ضوء اتصاله بالمعطيات الأساسية لتوجهات المكتبات وأساليب العمل وطرقه السائدة بها سبباً لتفسير هذه النتيجة، كما يُمكن أن يُعزى ذلك أيضاً إلى أنّ غالبية مديري المكتبات الجامعية الحكومية هم من غير المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات، إضافة إلى دخول العديد من العاملين في هذه المكتبات من غير المتخصصين أيضاً، ممّا جعل الثقافة التنظيمية السائدة غير متجانسة ومشوشة بعض الشيء، مما انعكس سلباً على نظرة العاملين إليها.

يُضاف إلى ما سبق أن العادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يتَبِعُها العاملون في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة تستند إلى حد كبير إلى طبيعة مديري هذه المكتبات وأنماطهم، فهم يمتلكون أقوى البصمات في صياغة ثقافة هؤلاء العاملين وتكوينها، ويحددون الرؤية والرسالة وأنماط السلوك المرغوبة في مكتباتهم، فيتأثر بذلك مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بنمط الإدارة المتبَع في هذه المكتبات، كما يعكس تاريخ تطوّر هذه المكتبات ونوعيات القيادات التي تبادلت

إدارتها جزءاً مهماً من ثقافتها، فتغيّر القيادات بشكل مستمر يؤثر على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة فيها واستقرارها؛ إذ من المعلوم أن إدارات مكتبات مجتمع الدراسة قد تغيّرت وبشكل مستمر خلال العقود الثلاثة السالفة، ولم يُكتب لكثير منها الاستقرار. ويؤثر شكل الهيكل التنظيمي على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة أيضاً؛ إذ يُعد أحد المصادر الهامة التي تُسهم في تشكيل ثقافة هذه المكتبات، ومن المعلوم أن الهياكل التنظيمية السائدة في هذه المكتبات هي هياكل تقليدية رأسية، وفي ظل هذا النمط من الهياكل التنظيمية التي تتسم بمركزية عالية ستسود ثقافة العمل الفردي وتقل الجماعية، كما تقل ثقافة التجديد والتطوير وروح الابتكار.

كما تَلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في بناء ثقافة المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة والمحافظة عليها، إذ إن الهدف من عملية الاختيار هو استقطاب واستخدام الأفراد الذين لديهم التخصص والمعرفة والخبرة والقيّم والأعراف والمعتقدات اللازمة لتأدية مهام العمل بنجاح، ومن المعلوم أنّه في هذه المكتبات - على نحو عام - لا يتم التركيز في عملية الاختيار على أولئك الأفراد الذين يتوافر لديهم هيكل قيّم عامة يتسق مع هيكل القيّم السائدة فيها، ويتفق هذا مع ما جاء في الجدول رقم (١١) في الفقرة رقم (٢٦) والتي تُشير إلى ضعف اهتمام إدارات المكتبات الجامعية بالاختيار العادل لأفضل المرشحين للعمل في المكتبة. لذا، يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والمقدرات والمعرفة المتوافرة لدى الفرد مع فلسفه المكتبات الجامعية وأهدافها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين قيّم الأفراد العاملين القدامى في المكتبات الجامعية، والأفراد الجدد الذين يحملون قيّماً ثقافية قد لا تتناسب مع قيّم هذه المكتبات.

ويُمكن القول إنه لا بُدّ من الارتقاء بمستوى الثقافة التنظيمية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن؛ لأنها تعتبر قوة دافعة ومحركة توّحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار، فهي بمثابة القاعدة الثابتة والقوية التي تقف عليها هذه المكتبات لمواجهة التغيّرات المتسارعة محلياً وعالمياً في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة. ويلعب المناخ التنظيمي الصحي المنفتح الذي يؤدي به العاملون مهامهم وواجباتهم على نحو مستقل، ويستطيعون فيه التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم بحرية، ويعملون فيه كفريق واحد لا كمجموعات صغيرة منعزلة، وتسود فيه العدالة والمساواة، دوراً مهماً للارتقاء بمستوى الثقافة التنظيمية في هذه المكتبات.

ويبيّن الجدول رقم (٩) نفسه أيضاً أن جميع مجالات الثقافة التنظيمية قد حصلت على درجة توافر متوسطة، وتراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.03 – 2.59)، وقد حاز مجال الفلسفة التنظيمية على أعلى متوسط حسابي (3.03)، وبانحراف معياري (.63)، بينما حاز مجال

الأعراف التنظيمية على أدنى متوسط حسابي (2.59)، وبانحراف معياري (.76)، وفيما يلي عرض تحليلي لكل مجال من هذه المجالات على حدة.

١ . مجال الفلسفة التنظيمية:

يبيّن الجدول رقم (١٠) المتعلق بدرجة توافر مجال الفلسفة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.21 - 2.90)، إذ حازت أربع فقرات على درجة توافر كبيرة، وهي على التوالي الفقرة رقم (2) التي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.21)، وبانحراف معياري (.70)، وتنص على " تعتبر المكتبة مركزاً للإشعاع الثقافي"، وهذا يعود إلى كون المكتبات الجامعية جزءاً لا يتجزأ من كينونة النظام الجامعي الحديث وإحدى وسائل استمراريته وديمومته وتطوره، إذ تقوم هذه المكتبات بالحصول على المعلومات وتنظيمها وإتاحتها لاستعمال أفراد المجتمع الجامعي والباحثين الآخرين من خارجه، في الوقت الذي أصبحت فيه المعلومات ذات أهمية متزايدة باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً من موارد التنمية بمختلف قطاعاتها، وعنصراً لا غنى عنه في الحياة اليومية، وفي اتخاذ القرارات، وفي نشاطات البحث العلمي، وأصبحت أيضاً من المصادر القومية المؤثرة في تطور المجتمعات وتقدمها، وقاعدة أساسية لأي تقدم حضاري أو ثقافي أو علمي أو صناعي.

ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى تغيّر صورة المكتبات الجامعية خلال العقدين الأخيرين بتغيّر مقتنياتها وخدماتها، حيث تركت التقنيات الحديثة بصماتها وآثارها الواضحة على هذا النوع من المكتبات بصفة خاصة، فالمكتبات الجامعية لا يُمكنها أن تتخلف عن روح العصر ولا أن تنأى عن سماته وخصائصه؛ لأنها إحدى مؤسسات التنشئة الاجتماعية والعلمية والثقافية والتربوية لأبناء المجتمع. لذا، فقد واجهت هذه المكتبات في السنوات الأخيرة تحولات عميقة نتيجة للانفجار المعلوماتي وما تبعه من ابتكارات تكنولوجية، حيث أن المعلومات تتزايد يوماً بعد يوم وكذلك التكنولوجيا المرافقة لتسييرها وبثها واسترجاعها، هي في تطّورٍ مستمرٍ أيضاً، مما أحدث تحديات وضغوطات كبيرة جعلت المكتبات الجامعية كغيرها من المكتبات ومراكز المعلومات تبحث عن أنجح السبل للتكيّف مع هذه المعطيات الجديدة، بالشكل الذي أوجب عليها تبديل نظامها كلياً، وإدخال التكنولوجيا على جميع أعمالها وخدماتها الفنية والإدارية والمعلوماتية، مما سهّل عليها نشر العلم والمعرفة والثقافة، فأصبحت المكتبات الجامعية بذلك مركزاً للإشعاع الفكري والثقافي.

وحصلت الفقرة رقم (1) أيضاً على درجة توافر كبيرة، وبمتوسط حسابي (3.21)، وبانحراف معياري (.79) وتنص على "تساهم المكتبة في تنمية المعرفة ". ويُمكن أن تُعزى هذه

النتيجة إلى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها الذي أدى إلى وجود حاجة ماسة إلى الحصول عليها وتنظيمها وإدارتها؛ للإفادة منها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمكتبات الجامعية ومساندة اتخاذ القرار فيها، ففي عصر المعرفة أصبح استمرار المكتبات الجامعية ونجاحها أو فناؤها يعتمد اعتماداً كبيراً على قدرتها على إدارة المعرفة فيها، إذ تشكل المعرفة القيمة الرئيسية لهذه المكتبات. لذلك، تسعى المكتبات الجامعية إلى متابعة التطوّرات والمستجدات الحاصلة عن الانتشار الفائق للمعرفة وزيادة الاهتمام بإدارتها، فقد عملت كثير منها على إعادة هندسة عملياتها، وتصميم هياكلها التنظيمية وزيادة استثمار مواردها المختلفة، وذلك لإتاحة المعلومات ومصادرها لأفراد المجتمع الجامعي وللباحثين؛ ليتسنى لهم تطبيقها في أبحاثهم لإنتاج معارف جديدة.

وبناءً على ما سبق، يُمكن القول إنَ المكتبات الجامعية في حقيقتها كائن حي تعيش على المعرفة، وتنشأ في إطارها، وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وقد تتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها حين تتجمد وتتقادم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي فيها.

وحصلت الفقرة رقم (9)على درجة توافر كبيرة، بمتوسط حسابي (3.12)، وبانحراف معياري (.80) وتنص على " ترتكز فلسفة المكتبة على أن خدمة المستفيد هي أسمى غاية لها "، ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن الهدف الأساس من وجود المكتبات الجامعية هو خدمة المستفيدين منها وتلبية حاجاتهم المعلوماتية. وعليه، فإن فعالية هذه المكتبات ونجاحها يرتبطان بنوعية خدماتها وجودتها لا بفخامة مبانيها وضخامة ميزانيتها ومجموعاتها، ويُعد التعرف على مجتمع المستفيدين، وتحليل حاجاتهم المعلوماتية عنصراً أساسياً في تنظيم خدمات المعلومات وإدارتها، لأن المستفيد هو المنطلق الذي تبدأ به دورة المعلومات، وإليه تنتهي، وهو الحكم على جودة الخدمات والمعلومات أو عدمه، فالمستفيد هو محور نشاط أي نظام للمعلومات، ولا بد من الاستجابة لحاجاته المعلوماتية الحالية والمستقبلية، ودراسة أنماط سلوكه في الإفادة من المعلومات.

وحصلت الفقرة رقم (4) على درجة توافر كبيرة أيضاً، وبمتوسط حسابي (3.05)، وبانحراف معياري (.77) وتنص على " تؤكد المكتبة على احترام العمل "، ويُمكن أن يُعزى ذلك إلى ثقافة مهنة المكتبات والمعلومات بعامة وثقافة المكتبة الجامعية بخاصة، التي تؤكد على احترام العمل والالتزام به وبمبادئه، وتكريس الوقت له، واحترام أوقات الدوام الرسمي، ومواعيد الحضور والانصراف، والتصرف بشكل يعكس مكانة المكتبة في النظام الجامعي، وذلك بالابتعاد عن التصرفات اللامسؤولة مثل الغياب والمغادرات المتعمدة. ومن المعلوم أن احترام العمل والانضباط فيه واتقانه، يؤدي إلى دعم ثقافة إدارة الجودة الشاملة في العمل، إذ تُعدّ هذه العوامل جميعها ركائز أساسية للنجاح والتفوق والإبداع، وإلى التميّز في العمل وجودته، وبهذا تحقق

المكتبة الجامعية أهدافها، كما يُمكن أن يكون التزام العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن بهذا المبدأ، انطلاقا من الوازع الديني الذي يحث على احترام العمل والالتزام بمبادئه امتثالاً لقول الرسول - صلى الله عليه وسلم - (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).

أما النتيجة التي جاءت غير متوقعة فهي ما جاء في الفقرة رقم (١٠) والتي حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.9)، وبانحراف معياري (.78)، وبدرجة توافر متوسطة، وتنص على "تقوم المكتبة على إيجاد رؤية مشتركة بينها وبين العاملين فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمستفيدين". ويُمكن أن تعود هذه النتيجة إلى قلة اجتماع مديري المكتبات مجتمع الدراسة مع العاملين لديهم وبخاصة أولئك العاملين في مجال خدمات المستفيدين لمناقشة المشكلات والقضايا المختلفة - على نحو عام- وذلك لانشغالهم بالاجتماعات خارج نطاق المكتبة. ويُمكن أن تُعزى أيضاً إلى تمسك بعض هؤلاء المديرين بآرائهم وعدم الأخذ بآراء العاملين وأفكارهم ومقترحاتهم، مما يؤدي إلى ضعف الثقافة المشتركة بينهم، وبخاصة فيما يتعلق بالمستفيدين، إذ إن هذه الثقافة المشتركة هي التي ترتقي بنوعية الخدمات المعلوماتية وتوجهها نحو الأفضل. لذا، لا بد لمدراء المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن أن يمدّوا جسور الثقة بينهم وبين العاملين، وأن يشجعوهم على المشاركة في الآراء والأفكار والمقترحات الجديدة المتعلّقة بخدمات المستفيدين، وبناء ثقافة إيجابية مشتركة بينهم، لما يقع على كاهل هؤلاء العاملين من مسؤولية تحقيق الفهم المشترك والثقة المتبادلة بينهم وبين جمهور المستفيدين، وضرورة استيعابهم لقضاياهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم من خلال ما يمتلكون من مهارات ومقدرات فنية تساعدهم في تحقيق مساعيهم للارتقاء بالخدمات المعلوماتية إلى أعلى جودة ممكنة، فهم صنّاعها.

٢. مجال القيّم التنظيمية:

يبيّن الجدول رقم (١١) المتعلق بدرجة توافر مجال القيّم التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.09- 2.55)، إذ حازت الفقرة رقم (21) على درجة توافر كبيرة، و بأعلى متوسط حسابي (3.09)، وبانحراف معياري (.82)، وتنص على " تواكب إدارة المكتبة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية وتعمل على التكيّف معها"، وقد تُفسّر هذه النتيجة في ضوء ثورة المعلومات وتمازجها بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والنشر الإلكتروني، والاستخدام المكثف للإنترنت في المكتبات الجامعية، وظهور مصطلح العولمة وما فرضه من كونية للمعلومات، وضرورة وصول المستفيدين إلى المعلومات والمعرفة ومصادرها بحرية، الذي كان له الأثر الكبير في تغيّر مفهوم المكتبات الجامعية التقليدية، إذ لم يعد هناك مكان

في عالم اليوم لهذا النوع من المكتبات التي لم تَعُدْ قادرة على الوفاء باحتياجات المستفيدين المتزايدة منها، وأدى إلى ظهور أنواع جديدة من المكتبات مثل المكتبات الإلكترونية والافتراضية.

وأمام هذا التحدي الكبير كان لزاماً على إدارات المكتبات الجامعية الاستجابة والإفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في خزن المعلومات وتنظيمها واسترجاعها وبثها خدمة للمستفيدين، وضماناً لبقائها واستمراريتها، وحفاظاً على ميزتها التنافسية في هذا العالم المتغيّر.

أمّا الفقرة رقم (12) فقد حصلت على درجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي (2.68)، وبانحراف معياري (.95) وتنص على "تقوم إدارة المكتبة بعملية الاختيار العادل لأفضل المرشحين للعمل في المكتبة ". وقد تُفسّر هذه النتيجة في ضوء النهج الذي تتبعه بعض إدارات المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، والذي يقوم على مراعاة الثقافة المجتمعية السائدة والعادات والتقاليد الاجتماعية المختلفة القائمة على قبول الواسطة والمحسوبية، وعدم إغلاق باب المطالب في وجه أي من أصحاب الوجاهة والنفوذ وأولي الشأن، وذلك خوفاً من فقدان مناصبهم، أو طمعاً في الحصول على مصالح شخصية من هذه الجهات. كما أن لمبدأ المحاصصة أثراً في الوصول إلى هذه النتيجة أيضاً، إذ يلجأ بعض الأشخاص إلى فرض سيطرتهم للتعيين في المكتبات الجامعية التابعة لمناطقهم بحجة أنّها جزءٌ من ممتلكات محافظاتهم، واعتقادهم بأنَّهم أحق الناس للعمل بها بغض النظر عن ملاءمة مؤهلاتهم وكفاءتهم لوظائفها. ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى محدودية ميزانية المكتبات الجامعية ونظرة إداراتها إلى بعض الوظائف، مما لا يسمح في بعض الأحيان بتعيين الأشخاص ذوي المؤهلات والكفاءات العالية، فتلجأ هذه المكتبات إلى تعيين أشخاص أقل مؤهلاً وكفاءةً مما هو مطلوب، كما أن لعدم وجود وصف وظيفي لغالبية الوظائف المتاحة في المكتبات الجامعية أثر في الوصول لهذه النتيجة أيضاً.

إن الاختيار الصحيح والدقيق للموارد البشرية يعد أمراً حيوياً وأساسياً حتى تضمن المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة انتقاء الأفراد المناسبين للعمل، والقادرين على أداء مهامهم ومسؤولياتهم على النحو الصحيح، وحتى تتم عملية الاختيار على أفضل وجه لا بد من تحليل الوظائف والأعمال الحالية، ومدى حاجتها للأفراد كماً ونوعاً، كذلك يجب القيام بتخطيط طويل الأجل للاحتياجات من الموارد البشرية وتحديد مصادر الحصول عليها.

وحصلت الفقرة رقم (18) أيضاً، على درجة توافر متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.7)، وبانحراف معياري (.92)، وتنص على " تتميز معايير تقييم أداء العاملين في المكتبة بالموضوعية". وتُعزى هذه النتيجة غالباً إلى سلوكيات بعض مديري المكتبات الجامعية الذين يعتمدون على الأهواء الشخصية كأساس في تقديرهم للعاملين وتقييم أدائهم، الأمر الذي يعود إلى بيئاتهم الاجتماعية التي تشجع الواسطة والمحسوبية كأساس للتعامل مع الآخرين والحكم عليهم،

فقراراتهم ومعاملتهم غير مبنيّة على أساس مستوى أداء العاملين وإنجازاتهم بالشكل المطلوب بل على ما يتفق مع مصالحهم وأهوائهم الشخصية، كما أن التغيّر المستمر لإدارات هذه المكتبات قد يؤدي إلى هذه النتيجة أيضاً، إذ إن التغيير المستمر لهذه الإدارات لا يمكّنها من التعرّف على العاملين وإنجازاتهم، وبالتالي لا يتمكّنون من إصدار أحكامهم بموضوعية.

وقد تعود هذه النتيجة أيضاً إلى النظرة التقليدية الخاطئة التي تتسم بالأسلوب العقابي لطبيعة عملية التقييم ونتائجها، إذ من المعلوم أن الهدف من عملية التقييم هو الوقوف بشكل موضوعي على أداء العاملين، ومعرفة جوانب القوة والضعف فيه، وبالتالي تعزيز جوانب القوة وتوظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق الأهداف الموضوعة، ومحاولة معالجة جوانب الضعف، مما يعني الابتعاد عن الأسلوب العقابي في تقييم أداء العاملين والقيام به وفق أسس علمية ومعايير محددة، فتضمن الإدارة عند استخدامها نظاماً لقياس الأداء قائماً على أساس من التخطيط السليم، والقواعد الموضوعية، أن ينال كل فرد ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة من ترقية وزيادات في الأجر وغيرها بناءً على كفاءته وجهده في العمل، دون تحيّز أو تمييز، مما يبعث الثقة في نفوس العاملين، ويؤدي إلى الاستقرار في العمل، والالتزام به، والرضا عنه، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

ويؤكد النتيجة هذه ما جاء في الجدول رقم (11) أيضاً والذي يبيّن أن الفقرة رقم (12) قد حصلت على الترتيب قبل الأخير للمتوسطات الحسابية، بمتوسط حسابي (2.59)، وبانحراف معياري (.92)، وبدرجة توافر متوسطة، وتنص على "تتبنى المكتبة مبدأ العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات في التعامل مع العاملين". ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى الواسطة والمحسوبية والمحاباة في التعامل مع العاملين بشكل عام، وإلى تقصير بعض إدارات المكتبات الجامعية بتعريف العاملين وخاصةً الجدد منهم بحقوقهم وواجباتهم. لذا، لا بد لإدارات هذه المكتبات من عقد المحاضرات والاجتماعات واللقاءات وتوزيع المنشورات التي تشرح لهؤلاء العاملين حقوقهم وتوضح لهم واجباتهم، الأمر الذي يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالعدالة والثقة المتبادلة التي تُعدّ أساساً لنجاح العمل وتطوّره.

إن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي يعيش في بيئة اجتماعية تتطلب التعاون والانتماء والإخلاص وتحقيق العدالة والمساواة؛ للوصول إلى الأهداف المنشودة، ويتعرض العاملون في المكتبات الجامعية عادةً لمواقف تُسهم في تشكيل اتجاهاتهم وقيّمهم وأنماط سلوكهم، فإذا تكوّنت لديهم مشاعر سلبية نتيجة عدم معرفتهم لحقوقهم وواجباتهم، فإنهم سيعيشون في بيئات يَغلُب عليها الصراع والتوتر الذي سيؤدي إلى انخفاض أدائهم وإنتاجيتهم، وبالتالي انخفاض رضاهم وانتمائهم لمكتباتهم. ولكي تحافظ هذه المكتبات على بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها، يجب أن تحتفظ

بالعاملين فيها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، ومعاملتهم معاملة تتسم بالعدل والمساواة بعيدة عن التحيّز والتمييز، وذلك في ضوء مقدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية، إنّ عدم تبني مبدأ العدل والمساواة بين العاملين في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة قد يؤدي إلى نشوء الصراعات والخلافات بينهم، الذي بدوره يؤدي إلى خلق جوّ من التنافس المحموم وغير الشريف في هذه المكتبات، ويؤكد هذا ما توصلت إليه الدراسة في حصول الفقرة رقم (14) على أدنى متوسط حسابي (2.55)، وبانحراف معياري (.92)، وبدرجة توافر متوسطة، وتنص على " توفر المكتبة الجو المناسب للتنافس الشريف بين العاملين فيها ". إذ إن للسلوك الإداري القائم على العدل والمساواة والديمقراطية تأثيراً إيجابياً على أخلاقيات العاملين في المكتبات الجامعية، إذ يؤدي ذلك إلى إيجاد علاقات إنسانية إيجابية فيما بينهم، فإذا كانت العلاقات القائمة بين المدير والعاملين تتسم بالطابع الإنساني القائم على مبدأ المساواة والاحترام وتقبُّل الرأي والرأي الآخر، ستسود حينئذ العلاقات الإنسانية السليمة التي تشجع على التنافس الإيجابي والشريف بين العاملين في هذه المكتبات.

٣. مجال المعتقدات التنظيمية:

يبيّن الجدول رقم (١٢) المتعلق بدرجة توافر مجال المعتقدات التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.92- 2.62)، إذ حازت الفقرة رقم (28) على درجة توافر متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.92)، وبانحراف معياري (.83)، وتنص على " يسود الأمن والاستقرار في العمل داخل المكتبة." ويُمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التغييرات المستمرة في إدارات المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعدم استقرارها وبالتالي عدم استقرار البيئة السائدة فيها، كما أن للنظرة غير الموضوعية في تقييم أداء العاملين من قبل هذه الإدارات أثراً في الوصول إلى هذه النتيجة أيضاً، مما قد يثير حفيظتهم وانتقاداتهم ورغبتهم للانتقال إلى أعمال أخرى غير مكتباتهم، وبالتالي عدم الاستقرار فيها، كما أن للظروف الاقتصادية التي يُعاني منها العاملون أثراً في الوصول إلى هذه النتيجة أيضاً، إذ إن تدني مستوى رواتبهم قد يدفعهم للبحث عن وظائف أخرى خارج نطاق مكتباتهم، مما قد يُؤثر سلباً على نفسياتهم في العمل والاستقرار فيه. لذا، لا بد من توفير المناخ الصحي المناسب والأخذ بحاجات العاملين حتى يسود الأمن والطمأنينة النفسية لديهم، مما يرفع من معنوياتهم، ويرتقي برضاهم عن العمل، وبالتالي تحسين أدائهم فيه.

أما النتيجة التي جاءت غير متوقعة فهي حصول الفقرتين رقم (٣٢) ورقم (٣٣) على أدنى متوسطين حسابيين وهما على التوالي: (2.65) و (2.62)، وبدرجتي توافر متوسطتين. وتنص

الفقرة الأولى رقم (٣٢) على" تشارك إدارة المكتبة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (بعيدة المدى)." ويُمكن أن يُعزى ذلك إلى نمط الإدارة المتبع في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة، إذ من الواضح أن نمط الإدارة لا يسمح بمشاركة القرارات وخاصة الاستراتيجية منها، وقد يعود ذلك إلى عدم ثقة إدارات هذه المكتبات بآراء الآخرين واعتمادهم على قدراتهم الشخصية ووجهات نظرهم في اتخاذ القرارات الخاصة بمكتباتهم، ويجهلون بذلك أنه مهما بلغت قدراتهم وخبراتهم قد لا يستطيعون أن يصلوا في جميع الظروف والأوقات إلى القرارات الصحيحة، وبما أنّ العاملين هم العمود الفقري للمكتبة الجامعية، فلا بُدَّ من ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات لتكون أكثر فعالية، إذ إن القرارت الجماعية تعتبر أكثر ابتكاراً وإبداعاً وفعالية من القرارات الفردية. ويؤكد هذه النتيجة ما جاء في الجدول رقم (١٠) في الفقرة رقم (١٠) والتي أشارت إلى ضعف الرؤية المشتركة بين إدارات المكتبات مجتمع الدراسة وبين العاملين فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمستفيدين.

أما الفقرة الثانية رقم (٣٣) فتنص على " تعقد إدارة المكتبة الاجتماعات الدورية للعاملين لمناقشة مشكلات العمل". وقد تُعزى هذه النتيجة إلى لجوء بعض مديري المكتبات الجامعية إلى حل مشكلات العمل بالاعتماد على خبراتهم وقدراتهم الشخصية، واعتقادهم بأن الاجتماعات تعتبر من مضيعات الوقت وليس هناك جدوى منها -على نحو عام- كما قد يكون لانشغالهم بالأعمال الإدارية الروتينية وعدم توافر الوقت الكافي لديهم لعقد الاجتماعات المنتظمة سبباً في تفسير هذه النتيجة أيضاً. إن هذه النظرة التقليدية للاجتماعات غير صحيحة، إذ تُعتبر الاجتماعات مظهراً من مظاهر الديمقراطية، ونموذجاً من نماذج العمل الجماعي الذي يسوده رأي الجماعة، وتُمنح فيها الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم بصراحة ووضوح، فيشعرون بأنّ الإدارة تُقدّر آرائهم وتعترف بمقدراتهم، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل، كما تُعتبر الاجتماعات وسيلة فعّالة للاتصال، تُقرّب فيها وجهات النظر، إذ يتم تبادل الآراء والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية المشاركة فيزداد تفاهمهم وتقدير كل منهم للآخر، و بذلك تتمكن الإدارة من اتخاذ قرارات أكثر صدقاً وأكمل نضجاً وربما أكثر قرباً للموضوعية.

٤. مجال الأعراف التنظيمية:

يبيّن الجدول رقم (١٣) المتعلق بدرجة توافر مجال الأعراف التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.07– 2.22)، وأن جميع فقراته قد حصلت على درجة توافر متوسطة، باستثناء الفقرة رقم (41) والتي حازت على درجة توافر كبيرة، وبأعلى متوسط حسابي (3.07)، وبانحراف معياري (.85)، وتنص على "يلتزم العاملون في المكتبة بالتوقيع عند بداية

الدوام ونهايته ". ويُمكن أن تُفسّر هذه النتيجة في ضوء تركيز إدارات المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن في تقييمها لأداء العاملين على مدى التزامهم بالتعليمات والأنظمة النافذة في الجامعات، والتي تركّز على ضرورة الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، كما يُمكن أن تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى تَحسّب العاملين في المكتبات الجامعية من العقوبات المعنوية أو المادية التي قد تلحق بهم في حال عدم التزامهم بأوقات الدوام الرسمي.

وقد حازت الفقرة رقم (٣٦) على أدنى متوسط حسابي (2.22)، وبانحراف معياري (1.05)، وبدرجة توافر متوسطة، وتنص على " تنظم إدارة المكتبة رحلات جماعية للعاملين فيها أيام العطل الرسمية لتحسين العلاقات فيما بينهم". وقد يُفسر هذا في ضوء عدم اهتمام إدارات المكتبات الجامعية بوسائل الاتصالات غير الرسمية التي تُعتبر الرحلات الجماعية نمطاً منها، والتي تُتيح للعاملين في المكتبات الجامعية فرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومبادئهم بحرية أكبر وفي مناخ غير رسمي، وتُتيح التعرَّف على قيّمهم وتقاليدهم وسلوكياتهم، وبالتالي تَعرف ثقافتهم ودرجة انسجامهم مع بعضهم بعضاً. كما أنّ لتخصص مديري المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن أثراً كبيراً في الوصول لهذه النتيجة، إذ إن غالبية المديرين غير المتخصصين قد لا يولّون المكتبة أو العاملين فيها الاهتمام اللازم، لأنّهم يعتبرون إدارة المكتبة جسراً لمنصب آخر، أو منصباً مؤقتاً، وبالتالي فإنهم لا يُعيرون الاتصالات غير الرسمية جلّ اهتمامهم ولا يقدرون فعاليتها في إدارة هذه المكتبات وتنمية الثقافة التنظيمية فيها.

٥. مجال التوقعات التنظيمية:

يبيّن الجدول رقم (١٤) المتعلق بدرجة توافر مجال التوقعات التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.01- 2.58)، إذ حازت الفقرة رقم (50) على أعلى متوسط حسابي (3.01)، وبانحراف معياري (.83)، وبدرجة توافر متوسطة، وتنص على "يعكس العاملون صورة مشرقة عن مكتبتهم". وقد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المكتبات الجامعية، وإلى ضعف تبني مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين فيها، وعدم الموضوعية في تقييم أدائهم، الأمر الذي ينجم عنه عدم استقرارهم في مكتباتهم، وبالتالي فإنهم لا يعكسون صورة مشرقة عنها، كما ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى قصور الجهد الذي يبذله بعض مديري المكتبات الجامعية في ترسيخ رسالة مكتباتهم، والتأكيد على دور العاملين في تحقيقها.

ويبيّن الجدول رقم (١٤) ذاته أيضاً أن الفقرة رقم (44)، قد حصلت على ترتيب متدنٍ بين المتوسطات الحسابية، وبمتوسط حسابي (2.69)، وبانحراف معياري (.91)، وبدرجة توافر

متوسطة، وتنص على " توفر إدارة المكتبة الاحتياجات التدريبية للعاملين وذلك من أجل تحسين أدائهم باستمرار." وتُعزى هذه النتيجة إلى ضعف إدراك إدارات المكتبات الجامعية لأهمية التدريب ومدى مساهمته في رفع الروح المعنوية للعاملين، نتيجة زيادة إلمامهم بالنواحي الجديدة في العمل، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لزيادة مقدرتهم على أداء أعمالهم بكفاءة عالية من خلال تزوّدهم بخبرات ومهارات جديدة، تُساعدهم على الارتقاء بعملهم، وتحسينه وتطويره، كما تُسهم عمليات التدريب في حمايتهم من أخطار العمل الذي يزاولونه؛ وذلك عن طريق الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة والمعرفة، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة رضاهم عن عملهم وانتمائهم له، وأيضاً إلى سرعة إنجازه بطرق سليمة تسهم في تخفيض نفقات العمل والتقليل من الأخطاء فيه.

إنّ تحديد الاحتياجات التدريبية بطرق علمية يُمثل الركيزة الأساسية لعمليات التدريب السليم من أجل تحقيق الكفاءة، وتحسين أداء العاملين والارتقاء بمعلوماتهم ومهاراتهم، وتُعتبر أسلوباً علمياً يُمكن بواسطته قياس مستوى المتدرب قبل تدريبه وبعده، كونُهُ عملية منظمة ومستمرة تمارس في جميع المستويات الإدارية والفنية، وتُساعد على توفير الوقت والجهد والتكلفة، إذ إن غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق يُعتبر إضاعة للوقت والجهد والمال.

أمّا النتيجة التي جاءت غير متوقعة وتتعارض مع مبادئ الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، فقد عكستها الفقرة رقم (٤٢) والتي حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.58)، وبانحراف معياري (.98)، وبدرجة توافر متوسطة، وتنص على " تشجع إدارة المكتبة العاملين المبدعين على إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم". إذ تركّز مبادئ الإدارة الحديثة على قيمة الفرد كإنسان، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، وتقدير مواهبه وإمكانياته وطاقاته وخبراته، واحترام مشاعره وحاجاته وآماله وطموحاته، وعلى معاملته معاملة حسنة وعادلة، وعلى تحقيق أهدافه وأهداف المكتبة معاً.

ومن المعلوم أن المكتبات الجامعية اليوم في أمس الحاجة إلى الإبداع الإداري لحل المشكلات الإدارية المتزايدة، والتي يعود جزءٌ منها إلى عدم إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بما لديهم من أفكار جديدة في حل المشكلات، إذ لم تَعُد مهمة الإدارة تتمثل في انتظار المشكلات ثم التدخل لحلها، بل أصبح من أهم واجباتها أن تأخذ زمام المبادرة وتتوقع ما يُمكن أن يحدث، وتُفكر وتبدع في كيفية تلافي المشكلات، كما يجب عليها تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لتفجير مواهبهم وإبداعاتهم وتحفيزهم للمساهمة بما لديهم من أفكار في حل المشكلات، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية، إذ يُساعد التفكير الابتكاري والتوجه الإبداعي في الإفادة من الخبرات

المتراكمة، من خلال تطبيق ورش العمل، وأساليب العصف الذهني، وغيرها من الأساليب التي تشجع العاملين على إظهار طاقاتهم الكامنة، ممّا يساعد في تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية وصحيّة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وقد تم تقسيم إدارة الجودة الشاملة إلى أحدَ عشرَ مبدأً، هي: تبني الفلسفة الجديدة، والقيادة الفعّالة، والتخطيط الاستراتيجي، ورضا المستفيدين، ومشاركة العاملين، وفرق العمل، والحوسبة ونظم المعلومات، والتحسين المستمر، والتقييم المستمر، والتعليم والتدريب المستمرين، ومنع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى. والجداول من (١٥-٢٦) توضح النتائج الخاصة بهذا السؤال.

بيّنت النتائج (الجدول رقم ١٥) أن درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.74)، وبانحراف معياري (.59)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشعار (٢٠٠٨)، ولكنّها تختلف عن دراسة الغامدي (٢٠٠٦) التي كان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عينة دراستها مرتفعاً .

ويُمكن أن تُفسّر هذه النتيجة في ضوء مجموعة من العوامل هي: أولاً. ضعف تبني إدارات المكتبات الجامعية لمفهوم الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، أو عدم وعيها أو اقتناعها بأهمية تطبيقه في مكتباتها، إذ تقع مسؤولية الجودة بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا، لكون المديرون في المستويات الإدارية العليا هم الذين يضعون السياسة العامة للمكتبة، ويتخذون القرارات الاستراتيجية، ويقومون أيضاً بتحديد أنظمة المكتبة، ومستوى الخدمات المقدمة ونوعيتها، كما أن لمحدودية شيوع ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين دوراً مهماً في تفسير هذه النتيجة أيضاً، وهذا ما أكّدتهُ اللقاءات التي كانت تدور معهم أثناء توزيع الاستبانة، والتي كشفت عن عدم معرفتهم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة أو حتى مفهومها.

ثانياً. عدم توافر الكفاءات المؤهلة والمدربة في مجال الجودة الشاملة في المكتبات مجتمع الدراسة، ووجود أفراد غير مؤهلين وغير متخصصين يتولون مناصب إدارية هامة على المستويات الإدارية العليا والوسطى فيها، وإلى التغيير المستمر في قياداتها الإدارية، كما أن ممارسة السياسات والأساليب البيروقراطية والتقليدية في تنفيذ المهام الموكلة للإدارة العليا

للمكتبات الجامعية الحكومية كالمركزية في اتخاذ القرارات، وضعف مشاركة العاملين وتفويضهم، وعدم وجود أجهزة رقابية فعّالة لتقييم سير العمل تعدّ معيقات أمام تطبيق الجودة فيها.

ثالثاً. عدم توافر الميزانيات اللازمة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في هذه المكتبات بخاصة، والظروف الاقتصادية التي تواجه الجامعات الحكومية في الأردن في الوقت الحاضر بعامة، وأيضاً في ضوء عدم وجود مواصفات ومعايير دقيقة تخص العمليات الإدارية والفنية في المكتبات، بالإضافة إلى عدم وجود هيئة متخصصة تتولى مسؤولية الجودة الشاملة في المكتبات عامة والجامعية منها بخاصة، تلجأ إليها في حال تطبيقها الجودة.

رابعاً. إن ضعف التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وانشغال مديري هذه المكتبات بمعالجة المشكلات اليومية الروتينية، وقلة الخطط التعاونية المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بين المكتبات الجامعية، كلُ ذلك كان لهُ أثراً واضحاً في الوصول إلى هذه النتيجة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن يتطلب توعية الإدارة والعاملين فيها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقه، وتوفير برامج تدريبية شاملة في المجال؛ لتحسين اتجاهاتهم ومقدراتهم ومهاراتهم، مما سيكون له أثر كبير في الارتقاء بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في هذه المكتبات، ويتطّلّب أيضاً توفير أرضية صلبة في كافة البنى التنظيمية والإدارية، ويُعد تدني مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة عائقاً أمام تطبيقها، إذ كيف يُمكن أن ينجح تطبيق إداري يجهل العاملين أهميته؟!، فلا بد من توفر القناعة التامة لديهم بأهميته، وجعل الجودة في مقدمة قيّمهم ومبادئهم.

إن التطور السريع في كافة قطاعات الجامعات الأردنية وأنشطتها، واستخدام التقنية الحديثة فيها، وتنوع مهامها واتساع الدور الذي تقوم به، والرغبة في تقديم خدمات معلوماتية على أفضل مستوى، وضع المكتبات الجامعية أمام تحدياً مهماً متمثلاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، بوصفها وسيلة فعّالة للتطوير والنهوض بمستويات أدائها وخدماتها؛ إذ تُعتبر إدارة الجودة الشاملة منهج متكامل يُشمل كافة الأنشطة والوظائف التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية لكافة العناصر والعمليات الفنية والإدارية في المكتبات الجامعية على جميع الأصعدة والمستويات؛ بهدف التحسين المستمر لجودة خدماتها المقدمة إلى المستفيدين، فالجامعات اليوم مطالبة وأكثر من أي وقت مضى بتطوير مكتباتها، بما يتلاءم وتطور الجامعات ذاتها، وتوفير مستلزماتها وتلبية احتياجاتها؛ لكي تتمكن هذه المكتبات من أداء دورها بنجاح، إذ من المعلوم أن المكتبة الجامعية هي جزء لا يتجزأ من الجامعة، وأهدافها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف الجامعة ذاتها.

ويبيّن الجدول رقم (١٥) نفسه أيضا أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تقدير ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها تراوحت ما بين (2.96 – 2.57)، إذ حازت جميع هذه المبادئ على درجة ممارسة متوسطة. وقد حاز مبدأ رضا المستفيدين على أعلى متوسط حسابي (2.96)، وبانحراف معياري (.65) بينما حاز مبدأ فرق العمل على أدنى متوسط حسابي (2.57)، وبانحراف معياري (.74)، وفيما يلي عرض تحليلي لكل مبدأ من هذه المبادئ على حدة.

١) تبني الفلسفة الجديدة:

يبيّن الجدول رقم (١٦) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.57-2.90)، وحازت جميعها على درجة ممارسة متوسطة، وبالتالي حاز هذا المبدأ على درجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.78)، وبانحراف معياري (.70). ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف وعي إدارات المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة بالفلسفة الحديثة لإدارة الجودة الشاملة ورسالتها، وعدم اعتماد الجودة الشاملة شعاراً لها، مما انعكس سلباً على ثقافتها التنظيمية السائدة. لذا، يجب على إدارات المكتبات الجامعية نشر ثقافة الجودة الشاملة في مكتباتها، وذلك بالاستعانة بمستشارين متخصصين في مجال الجودة، والعمل على إصدار المجلات والنشرات والكتيبات، وعقد اللقاءات والمحاضرات التعريفية بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والاستراتيجيات المعتمدة في تنفيذها، إذ تُشكل هذه الثقافة فلسفة تنظيمية تُساعد المكتبات الجامعية على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة خدماتها، وذلك عن طريق تنظيم جهودها وتنسيق مواردها المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين.

٢) القيادة الفعّالة:

يبيّن الجدول رقم (١٧) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ القيادة الفعّالة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.85 - 2.68)، إذ حازت جميع فقرات هذا المبدأ على درجة ممارسة متوسطة، كما حاز المبدأ نفسه على درجة ممارسة متوسطة أيضاً، وبمتوسط حسابي (2.79)، وبانحراف معياري (.67).وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحداد (٢٠٠٣) في عدم الرضا عن مستوى القيادة.

ويُمكن أن تُفسّر هذه النتيجة في ضوء عدم ملاءمة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، إذ إن معايير اختيارها -على نحو عام- تتحكم فيه عوامل نابعة من طبيعة نمط السلوك الاجتماعي السائد المتمثل في درجة المعرفة الشخصية والواسطة والمحسوبية، مما يؤدي إلى عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة والمؤهلة لإدارة هذه المكتبات، وبالتالي عدم القدرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، كما أن خوف هذه القيادات من تحمّل المسؤولية، وترددها أو إحجامها عن اتخاذ القرارات الخاصة بالجودة الشاملة - لما لها من تَبِعات إدارية وتنظيمية ومالية- وعدم إحساسها بالأمان والاطمئنان الوظيفي والنفسي نتيجة للتغيير المستمر لها، تُعدّ كلها عوامل مهمة في الوصول إلى هذه النتيجة.

كما يُمكن أن تُفسّر هذه النتيجة أيضاً في ضوء هجرة كثير من القيادات الأردنية ذات الخبرة والكفاءة إلى دول الخليج العربي أو إلى دول أخرى؛ لأسباب مختلفة لعل أهمها العامل الاقتصادي، مما حرم هذه المكتبات عنصراً مهماً من عناصر دعم برامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها. بالإضافة إلى عدم تخصص غالبية القيادات المتوافرة في المكتبات مجتمع الدراسة في علم المكتبات والمعلومات، وعدم وعيها بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء والخدمات المعلوماتية المقدمة في مكتباتهم.

ومن المعلوم أن القيادة تُشكل محورًا مهمًا ترتكز عليه مختلف النشاطات، وفي ظل تنامي المكتبات الجامعية وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية فيها وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات تكنولوجية وثقافية وإدارية واقتصادية واجتماعية، بات أمر توفر قيادة واعية قادرة على فهم التغييرات والتطورات الحديثة واستيعابها والتعامل معها ضرورة ملّحة، إذ بدونها لا يُمكن للمكتبات الجامعية أن تُحقق أهدافها وتُطبق إدارة الجودة الشاملة فيها، ولعل النمط القيادي الذي يُعتبر ملائماً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية هو ذلك النمط الذي يعمل بروح الفريق، ويجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماته، ويجاهد من أجل إيجاد ثقافة تنظيمية يسودها روح العمل الجماعي، ويولي اهتماماً متوازناً بالعنصر البشري والعمليات الفنية والإدارية، ويدعو لغرس القيّم التنظيمية الإيجابية في نفوس العاملين بتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، إذ إن إدراك القائد لميول مرؤوسيه واتجاهاتهم وفهمه لمشاعرهم وثقته بهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار طاقاتهم وإبداعاتهم وابتكاراتهم، وتكوين الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل يوفر المناخ المناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة، والتي تُعدّ من أهم القضايا التي يجب أن تهتم بها القيادات الإدارية لهذه المكتبات.

٣) التخطيط الاستراتيجي:

يبيّن الجدول رقم (١٨) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.96 -2.74)، إذ حازت جميعها على درجة ممارسة متوسطة، كما حاز المبدأ نفسه على درجة ممارسة متوسطة أيضاً، وبمتوسط حسابي (2.84)، وبانحراف معياري (.67)، ويُمكن أن تُفسّر هذه النتيجة في ضوء ضعف التزام إدارات المكتبات الجامعية بالتخطيط الاستراتيجي بسبب غياب الوعي بأهميته، أو لانشغالهم بالمشاكل اليومية وتجاهلهم التخطيط للمستقبل واستغلال إمكانياته وفرصه، فيعتمدون بذلك على خبراتهم الشخصية وحدسهم ونجاحاتهم السابقة كدليل للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لمكتباتهم. ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى التكاليف الباهظة لعملية التخطيط نفسها التي تتطلب جهوداً وأموالاً قد تفوق قدرة المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة، وإلى ضعف تدفق المعلومات بشكل دقيق وعدم توافرها في الوقت المناسب، الأمر الذي يُشكّل عائقاً أمام عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه المكتبات، وضعف القدرة على الموازنة بين متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبات الجامعية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، إذ من المعلوم أن بيئة المكتبات ومراكز المعلومات في الأردن بعامة والمكتبات الجامعية الحكومية منها بخاصة قد شهدت في الآونة الأخيرة تغيّرات مهمة وتطوّرات متسارعة، أدّت إلى تغيّر في رسالتها وأهدافها ومصادرها وخدماتها وركائزها الفنية والتكنولوجية، بالإضافة إلى التغيّرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والقانونية في بيئتها الخارجية؛ مما أدّى إلى صعوبات في عملية التخطيط نفسها، فكان التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة متطّلباً لهذه التغيّرات ومدخلاً للاستجابة لها والتكيّف معها.

٤) رضا المستفيدين:

يظهرالجدول رقم (١٩) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ رضا المستفيدين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.15 -2.74)، إذ حازت فقرتان على درجة ممارسة كبيرة، وهما: الفقرة رقم (14) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.15)، وبانحراف معياري (.75)، وتنص على " يمثل مبدأ التركيز على خدمة المستفيدين المحور الرئيسي لسياسة المكتبة "، والفقرة رقم (17) والتي تنص على " تسعى إدارة المكتبة إلى تقديم الخدمات المكتبية و المعلوماتية الحديثة التي ترتقي بنظرة المستفيدين إليها "، بمتوسط حسابي (3.08)، وبانحراف معياري (.76)، بينما حازت باقي الفقرات على درجة ممارسة متوسطة، ويُمكن أن تُفسّر هذه النتيجة في ضوء أن المحور الرئيس لإدارة الجودة الشاملة يتمثل بالتركيز على المستفيدين، وينتهي باشباع

حاجاتهم المعلوماتية ذات النوعية المناسبة، ويحتاج ذلك إلى جهود واعية وأساليب علمية مدروسة، فتلبية حاجات المستفيدين ورغباتهم تحتل مركز الصدارة في سلم أولويات المكتبات الجامعية؛ وذلك لما لها من تأثير على مكانتها وتحسين مستوى أدائها واستمرارها.

إن إدارة الجودة الشاملة تُعتبر نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء المستفيدين في الحاضر والمستقبل، من خلال التزام الإدارة العليا للمكتبات الجامعية بالتحسينات المستمرة لعملياتها وخدماتها. لذا، لا بد من إشراك المستفيدين وأخذ آرائهم بمستوى الخدمات المقدمة، وذلك من خلال إجراء الدراسات المسحية لمعرفة درجة تلبية المكتبات الجامعية لحاجاتهم، التي تعتبر إحدى المحطات الأساسية في التوجه نحو تجسيد فلسفة الجودة فيها؛ لأن تكريس مبدأ الجودة لا يكون إلا بالتعرّف أولا على المستفيدين الذين تمسُّهم هذه السياسة الجديدة، وتعرّف حاجاتهم المعلوماتية، وتقديم أفضل الخدمات والمعلومات إليهم وبما يتناسب مع هذه الحاجات.

٥) مشاركة العاملين:

يبيّن الجدول رقم (٢٠) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ مشاركة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.70 -2.64)، وحازت جميع فقراته على درجة ممارسة متوسطة، كما حاز المبدأ نفسه على درجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.84)، وبانحراف معياري (.67). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشعار (٢٠٠٨). ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى نمط الإدارة المتبع في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن الذي يتّسم بالمركزيّة الإدارية في اتخاذ القرارات وفي حل المشكلات الإدارية، الأمر الذي لا يسمح بمشاركة العاملين أو تفويض الصلاحيات إليهم أو تمكّينهم في العمل، وهذا يتنافى مع ما تسعى إليه فلسفة إدارة الجودة الشاملة الذي يتمثل شعارها في أن الجودة مسؤولية الجميع، إذ يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على المساهمة الفعّالة لجميع العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وصنعها، وتمكينهم وجعلهم مسؤولين شخصياً عن إجراءات العمل، وتفويض الصلاحيات إليهم. ولكونها فلسفة شمولية، ينبغي أن تبنى إدارة الجودة الشاملة على النظرة الإيجابية للإنسان، وهي أن جميع الأفراد قادرون على العمل، ويُمكنهم تحمّل المسؤولية، وأنّ لديهم طاقات وقدرات يُمكن الإفادة منها؛ بتوفير البيئة المناسبة للعمل الإيجابي، وهنا يقع على عاتق القيادة الإدارية العليا عملية التنفيذ الفعلي لهذه المشاركة، وخاصة في عمليات التحسين المستمر للجودة، إذ تُعدّ هذه المشاركة أداة فعالة لتشخيص المشاكل، وإيجاد الحلول المثلى لها، ووسيلة للتحسين المستمر للأداء والارتقاء بمستوى العمل وجودته.

٦) فرق العمل:

يبيّن الجدول رقم (٢١) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ فرق العمل في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.69 -2.31)، إذ حازت جميعها على درجة ممارسة متوسطة، كما حاز المبدأ نفسه على درجة ممارسة متوسطة أيضاً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشعار (٢٠٠٨). ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في هذه المكتبات، وإلى طبيعة العلاقة التي تربط بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، والتي تعكس بمجملها الاتجاه نحو العمل الفردي وليس الجماعي. وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى ضعف قناعة إدارات المكتبات الجامعية بجدوى فرق العمل وفعاليتها، ويعود ذلك لضعف إيمانهم بقدرات العاملين، وبأهمية العمل الجماعي الذي يُعتبر من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، إذ تُشكل المشاركة الجماعية الأسلوب الأمثل لحل المشكلات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بإخضاعها لأكبر عدد من مقدرات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية. وعليه، يُعدّ العمل بروح الفريق عملية أساسية من عمليات النمو المهني للعاملين في المكتبات الجامعية، ويهدف إلى مساعدتهم على تنمية مهاراتهم ومعارفهم، وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكياتهم وزيادة قدرات الأداء لديهم، مما يساعد في تحقيق الأهداف الموضوعة. لذا، تُعدّ مهارات بناء الفريق من المهارات المهمة الواجب توافرها في مديري المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة. ويؤكد هذه النتيجة ما جاء في الجدول رقم (١٠) في الفقرة رقم (١٠) والتي أشارت إلى ضعف الرؤية المشتركة بين إدارات المكتبات مجتمع الدراسة وبين العاملين فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمستفيدين.

٧) الحوسبة ونظم المعلومات:

يبيّن الجدول رقم (٢٢) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ الحوسبة ونظم المعلومات في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (3.07 -2.74)، إذ حازت فقرتان على درجة ممارسة كبيرة، وهما: الفقرة رقم (28) والتي حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.07)، وبانحراف معياري (.80)، وتنص على " يتوافر لدى المكتبة شبكة من الحواسيب تخزن فيها المعلومات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في المكتبة"، والفقرة رقم (27) والتي تنص على " يتوافر في المكتبة قاعدة بيانات محوسبة تحتوي على بيانات دقيقة عن المستفيدين واحتياجاتهم " بمتوسط حسابي (3.05)، وبانحراف معياري (.86) ، بينما حازت باقي الفقرات على درجة ممارسة متوسطة. ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى تضخّم حجوم المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وزيادة عدد وحداتها

التنظيمية على نحو لم تَعُد فيه الأنظمة التقليدية قادرة على إمداد الإدارة والمستفيدين بالمعلومات اللازمة لهم بالنوعية والكمية المناسبتين، وفي الوقت المطلوب، إذ تُشكّل المعلومات المحور الأساس لأي نظام معلومات يتطلبهُ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة، والذي يشكل بدوره جزءاً مهماً في منظومتها، وعاملاً مهماً من العوامل المؤثرة في تقدم هذه المكتبات وتطوّرها.

ومن هذا المنطلق، تنبع أهمية نظام المعلومات في مساعدة مديري المكتبات الجامعية في صناعة القرارات الرشيدة التي تُسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، والقيام بالأنشطة الإدارية على النحو الأمثل، ويُمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً في ضوء التطور المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستعمالها على نحو مكثّف في المكتبات الجامعية، التي تعدّ أحد العناصر الأساسية المكوّنة لنظم المعلومات الإدارية الحديثة الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. أمّا حصول باقي فقرات هذا المبدأ على درجة ممارسة متوسطة، فيُمكن أن تُفسّر في ضوء الفترة الزمنية القصيرة لتطبيق الحوسبة في أعمال المكتبات مجتمع الدراسة.

٨) التحسين المستمر:

يبيّن الجدول رقم (٢٣) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ التحسين المستمر في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.75 - 2.45)، إذ حازت جميعها على درجة ممارسة متوسطة، كما حاز المبدأ نفسه على درجة ممارسة متوسطة أيضاً، وتُعزى هذه النتيجة إلى ضعف اهتمام إدارات المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة بتشخيص المشكلات التي تُواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها بشكل مستمر، واعتمادها حل مشكلات العمل بعد حدوثها، أو حتى تراكمها وظهور تأثيرات سلبية لها، وعدم اهتمامها الكافي بتشجيع العاملين لديها على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة من أجل تحسين أدائهم، وضعف الحوافز المقدمة إليهم أو حتى انعدامها بصورة ملحوظة، إذ يُعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات الإدارية والفنية والكوادر البشرية بشكل مستمر، وهي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تحتاج دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وبالتالي يقع عليها مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر؛ لأنه بدونها لن يكتب النجاح لأي جهود في عملية التحسين، كما يُمكن أن تُفسّر هذه النتيجة في ضوء المناخ التنظيمي السائد في المكتبات مجتمع الدراسة؛ إذ إنّ التحسين المستمر في الأداء والخدمات المعلوماتية يتطلّب مناخاً تنظيمياً صحياً ومستقراً، لأن عدم الاستقرار والتشويش سينعكس سلباً على مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى قلة الدورات التدريبية التي تعقدها المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة للعاملين فيها، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف مهاراتهم ومقدراتهم الوظيفية، مما يقلل من فرص التحسين المستمر لأدائهم، إذ لا يُعتبر التحسين المستمر برنامجاً يبدأ وينتهي بعد فترة محدودة، بل رحلة لا نهاية لها، تُركّز على إجراء التحسينات المستمرة في أداء العاملين وكفاءتهم.

٩) التقييم المستمر:

يبيّن الجدول رقم (٢٤) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ التقييم المستمر في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظرالعاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.76 – 2.70)، إذ حازت جميعها على درجة ممارسة متوسطة، كما حاز المبدأ نفسه على درجة ممارسة متوسطة أيضاً، بمتوسط حسابي (2.73)، وبانحراف معياري (.78). وتُعزى هذه النتيجة إلى عدم وعي إدارات المكتبات الجامعية المقصودة بمتطلبات التقييم المستمر وأهميته، وعدم توافر أنظمة حوافز ومكافآت تدعم عملية التقييم نفسها، كما يُمكن أن تُفسّر هذه النتيجة أيضاً في ضوء لجوء إدارات المكتبات الجامعية إلى حل مشكلات العمل، والأخطاء الحاصلة فيه حال وقوعها، متجاهلين بذلك أهمية التقييم المستمر في التنبؤ بالمشكلات والوقاية منها قبل وقوعها، ويؤكد هذا ما جاء في الجدول رقم (١٨) فيما يتعلق بعدم إعطاء التخطيط الاستراتيجي الأهمية اللازمة.

ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى عدم توافر معايير للأداء، وعدم إشراك إدارات المكتبات الجامعية العاملين في عملية وضع المعايير واختيار المقاييس المناسبة لتقييم الأداء، وعدم إعطائهم الفرصة الملائمة للارتقاء بأدائهم تبعاً للظروف والمتغيرات المستجدة في بيئة العمل، إذ من المعلوم أن الإرتقاء بالأداء وتحسينه لا تتم من خلال المراقبة المستمرة والتشديد المتواصل، ولا تتحقق من خلال تقديم الحوافز والمكافآت أو إنزال العقوبات، بل من خلال عملية التقييم المستمر التي تظهر نقاط القوة والضعف في أداء العاملين أولاً بأول، وتعمل على تلافي نقاط الضعف والتأكيد على نقاط القوّة التي ترتقي بمستوى الأداء وتحسّن مستوى جودة الخدمات المقدمة في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة، ولا بد هنا أن يكون العاملين في هذه المكتبات على علم بأسس التقييم و نتائجه، وعدم إخفاء نتائجه عنهم.

وقد ترجع هذه النتيجة أيضاُ إلى اعتماد إدارات المكتبات الجامعية المقصودة على التقييم السنوي العام للأداء، دون تقييم أداء الفرد أولاً بأول الأمر الذي يُسهم في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها قبل وقوعها وتعريفه بها ومن ثم توجيهه وإرشاده، بغرض التحسين المستمر للأداء وتطويره.

١٠) التعليم والتدريب المستمرين:

يبيّن الجدول رقم (٢٥) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ التعليم والتدريب المستمرين في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.67 -2.44)، إذ حازت جميعها على درجة ممارسة متوسطة، كما حاز المبدأ نفسه على درجة ممارسة متوسطة أيضاً. ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود استراتيجيات واضحة ومكتوبة للتدريب التي تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ إذ إن إنجاز التدريب الصحيح بالطريقة الصحيحة، يستوجب وضع استراتيجية تتكامل فيها عمليات التدريب وتربط أهدافه وفعالياته باستراتيجيات المكتبات الجامعية وأهدافها ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، مما يؤدي إلى إكساب العاملين فيها المهارات والمعلومات والمعارف الفكرية اللازمة لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم .

ومن المعلوم أن تصميم برامج تدريبية مخططة ومطبوعة داعمة للاستراتيجية المذكورة تهدف إلى تدريب العاملين على التطوّرات والمستجدّات الحديثة في المهنة - على نحو عام- وتلك الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات المقصودة يُعدّ أمراً مهماً؛ إذ من المعلوم أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلّب تعليم العاملين وتدريبهم وبشكل مستمر في هذا المجال، كما قد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى ضعف الميزانيات اللازمة للتدريب والتعليم المستمرين، إذ تُعاني هذه المكتبات من ضعف واضح في ميزانيتها.

كما يُمكن أن تُفسّر هذه النتيجة أيضاً في ضوء عدم توافر أقسام أو وحدات إدارية خاصة في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة لتدريب العاملين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، تتولى مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتحديد الجهات المسؤولة عن عملية التدريب، واتخاذ القرارات بشأنها، وتحديد المواصفات التي يجب توافرها في القائمين بعملية التدريب، ومدى خبراتهم العملية والعلمية، بالإضافة إلى تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها للوقوف على نتائجها الإيجابية والسلبية، ومن ثم التخطيط العلمي والمستقبلي لأنشطة التدريب على الجودة. لذا، لابد أن يتم التدريب وفق منهج يتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة وسياستها، لتنمية السلوكات والمهارات التي تدعم توجهات المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة وتساعدها على تحقيق أهدافها.

١١) منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى:

يبيّن الجدول رقم (٢٦) المتعلق بدرجة ممارسة مبدأ منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير الأداء على فقراته تراوحت ما بين (2.81 -2.67)، إذ حازت جميعها على درجة ممارسة متوسطة، كما حاز المبدأ نفسه على درجة ممارسة متوسطة أيضاً. وتُعزى هذه النتيجة إلى عدم توافر وصف وظيفي دقيق لكافة العمليات الإدارية والفنية في المكتبات مجتمع الدراسة - على نحو عام- وعدم توافر معايير للأداء المتميّز، وعدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال حدوث الأخطاء، كما يُمكن أن تُفسّر هذه النتيجة في ضوء ضعف تنمية الرقابة الوقائية لدى العاملين في هذه المكتبات، إذ تُساعد عمليات الفحص والرقابة والمراجعة والتحليل لجميع العمليات الإدارية والفنية بشكل مستمر على تفادي حدوث الأخطاء والمشكلات، بدلاً من الانتظار حتى وقوعها، ثم البحث عن حلول لها، ويُؤكد هذا ما أظهرهُ الجدول رقم (٢٤) من ضعف لعمليات التقييم المستمر. لذا، يركّز نظام إدارة الجودة الشاملة على أداء العمل الصحيح بشكل مباشر ومن أول مرة، واتخاذ الأساليب الوقائية في التصدي للمشكلات قبل وقوعها، وهي إحدى مقوّمات العمل الإداري الحديث التي تؤدي إلى التحسين المستمر للخدمات المقدمة للمستفيدين.

إن وصول المكتبات الجامعية إلى مستوى عالٍ من الجودة وتحقيق شعار الإنتاج بدون أخطاء، يتطّلب رقابة شاملة على كافة العمليات والخدمات، وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل كافة الإدارات والأقسام في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السياسات الكفيلة لمنع حدوث الأخطاء، حيث أن الجودة تُشكّل بناء يشترك فيه جميع المعنيين به، فهو جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه كافة الجهود بشكل متناسق، كما يَكمُن سر منع حدوث الأخطاء في تحليل العمليات الإدارية والفنية والتعرّف على إمكانية حدوث الأخطاء فيها، وتطبيق نظام رقابي دائم بغرض تلافيها، لتقليل أسباب حدوث المشكلات، والتأكيد على ضرورة أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة، مما يؤدي إلى إيجاد ثقافة الوقاية من الأخطاء بدلاً من انتظارها.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

"هل هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معاملات الارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وقد بلغ معامل الارتباط (0.85)، حيث أنّ كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الجودة الشاملة يفسر من الآخر بنسبة (0.72) من التباين، وتُعتبر هذه القيمة مرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، ويُعدّ هذا الارتباط ارتباطاً طردياً، بمعنى أنه كلما توافرت الثقافة التنظيمية الملائمة يزداد ممارسة إدارة الجودة الشاملة.

ومن المعلوم أنّ نجاح إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن يَعتمد بشكل أساسي على إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيقها، بحيث تنسجم القيّم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمِلُهُ من قيّم ومفاهيم ترسخت عبر السنين إلى قيّم ومفاهيم عمل جديدة، إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، ولذلك يجب أن يتم قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة، والتعرّف على النواحي الإيجابية والأخرى السلبية فيها، وبذلك تتوافر المعرفة الكاملة بالشكل الذي يتعيّن أن تكون عليه الثقافة التنظيمية الجديدة، إذ بدون تأييد قوي لهذه الثقافة من قبل الإدارة العليا والعاملين، تُصبح إدارة الجودة الشاملة مجرد برنامج جديد يتوقع له الفشل.

ولتفعيل دور ثقافة الجودة الشاملة، لا بُدَّ من شرحها وترسيخها لدى العاملين في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة، ليكونوا ملمّين بها وبمجالاتها وبمتطلباتها، مما يُساعدهم على الالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم. ولذا، يجب أن تتبنى هذه المكتبات خطة مدروسة يُمكن من خلالها غرس هذه الثقافة وتعزيزها بقيّمها ومبادئها ومفاهيمها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين؛ إذ يتطلّب ذلك استراتيجية تغيير جوهري، تهدف إلى إحداث تغيير ثقافي فكري عملي ومهني على المدى الطويل، ويتطلّب أيضاً التزاماً من الإدارة العليا بترجمتها إلى نمط إداري فاعل يقتدي به الأفراد العاملون في المكتبات الجامعية، ويُشكّل ذلك مسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الإدارية والعاملين في المكتبات الجامعية، لتساعد الجميع على التكيّف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

ومن المعلوم أنّ تبني الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، يُعتبر ضرورة ملّحة لتحسين العمليات الإدارية والفنية فيها، وتطوير المهارات القيادية والإدارية لمديريها، وتنمية مهارات العاملين وخبراتهم واتجاهاتهم،

وبالتالي التركيز على تنمية مقدراتهم، ورفع مستوى أدائهم، مما يؤدي إلى التحسين المستمر لخدماتها المقدمة وزيادة جودتها.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات، هي الآتي:

١. بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وذلك بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي يسوده القيّم والمبادئ والمعتقدات الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٢. نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن؛ وذلك من خلال التبّني الجاد لهذه الفلسفة الإدارية الجديدة، وعقد الندوات والمحاضرات والدورات التي تعرّف العاملين بأسس إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلباتها وحثّهم على تطبيقها.

٣. وضع أسس تقوم على الموضوعية والنزاهة عند اختيار مديري المكتبات الجامعية بعيداً عن الواسطة والمحسوبية، وأخذ التخصص في علم المكتبات والمعلومات بعين الاعتبار، إذ إن تمتع المديرين بالتخصص والكفاءة العالية يمنحهم القدرة على بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن.

٤. ضرورة تطوير المناهج الدراسية في علم المكتبات والمعلومات في الجامعات الأردنية لتشمل مواد دراسية في إدارة الجودة الشاملة، مما يساعد في تبني الطلبة لهذه الفلسفة الإدارية الجديدة، وبذلك تُعد كوادر بشرية متخصصة في المكتبات قادرة على تطبيق الجودة فيها.

٥. ضرورة استحداث إدارات أو أقسام خاصةً في المكتبات الجامعية مجتمع الدراسة؛ لتدريب العاملين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، يتولى مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، واتباع أحدث الأساليب العلمية في التدريب، التي تَخدُم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يوفر الكفاءات المؤهلة والمدربة في هذا المجال. بالإضافة إلى إنشاء هيئة متخصصة بإدارة الجودة الشاملة في المكتبات على مستوى الدولة، تتولى مسؤولية التنسيق بين هذه الإدارات، وتعمل على حل المعوقات التي تعترض طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكتبات بعامة.

٦. العمل على مشاركة العاملين في المكتبات الجامعية الحكومية في عملية صنع القرار وذلك من خلال تفعيل فرق العمل لمناقشة مشكلات العمل وحلها والعمل على إيجاد رؤية مشتركة فيما يتعلق بالخدمات المقدمة.

٧. إعداد وصف وظيفي دقيق لكافة العمليات الإدارية والفنية والخدماتية في المكتبات الجامعية الحكومية، كوسيلة لتجنب وقوع الأخطاء، وتشجيع العاملين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال حدوثها أولاً بأول، من خلال تنمية الرقابة الوقائية لديهم.

٨. وضع أسس ومعايير للاختيار العادل لأفضل المرشحين للعمل في المكتبات الجامعية، تقوم على أساس التخصص والكفاءة والخبرة والمهارة لا على أساس الواسطة والمحسوبية، مما يُساعد في حسن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

٩. عقد اللقاءات الدورية بين الإدارات العليا للمكتبات الجامعية الحكومية في الأردن، وبين مختلف المستويات الإدارية لمناقشة مشكلات العمل المختلفة، والتعرف على آراء العاملين فيها وأفكارهم ومقترحاتهم، مما يساعد في إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

١٠. إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول فاعلية إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية في المكتبات عامة والجامعية منها بخاصة في الأردن، ودراسات أخرى حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وموضوعات أخرى كالقيادة والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وغيرها من المجالات التي تُؤثر في سلوك العاملين في المكتبات الجامعية، كما يُمكن أيضاً التوسع في إجراء دراسات حول إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الأخرى كالمكتبات المدرسية، والمكتبات العامة، ومكتبات الكليات، والمكتبات المتخصصة، وغيرها من المكتبات؛ للوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

المصادر والمراجع

❖ المصادر العربية:

- أبو حميد، هدى بنت صالح، (٢٠٠٦). **الجودة الشاملة في إدارة المعلومات**. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- أبو الخير، حسن يوسف، (٢٠٠٦). **إدارة السلوك التنظيمي: دراسة نظرية تحليلية تطبيقية لسلوك العاملين والقيادات الإدارية في عالم مفتوح (مدخل أخلاقي)**.[دمياط]: مكتبة نانسي.
- أحمد، ميسر إبراهيم، (٢٠٠٢). الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج: دراسة نظرية تحليلية وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. **تنمية الرافدين**، ٢٤(٢): ٣٣-٥٦.
- أسعد، نديم أكرم، (٢٠٠٦). **ثقافة الجودة الشاملة: مدخل لنظام جودة بمضامين محلية**. إربد: المؤلف.
- الألباني، محمد ناصر الدين،(١٩٧٩). **سلسلة الأحاديث الصحيحة وشيء من فقهها وفوائدها**. الكويت: الدار السلفية.
- أنيس، إبراهيم، وآخرون، (١٩٨٧). **المعجم الوسيط**. بيروت: دار الأمواج.
- باديرو، أديدجي؛ ترجمة هلال، فؤاد، (١٩٩٧).**الدليل الصناعي إلى آيزو**. القاهرة: دار الفجر.
- بدر، أحمد وعبد الهادي، محمد فتحي، (١٩٧٨). **المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والبحثية**. القاهرة: مكتبة غريب.
- برنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠١). **إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**. عمان: دار وائل.
- البستاني، عبدالله، (١٩٨١). **الوافي : معجم وسيط للغة العربية**. بيروت: مكتبة لبنان.
- البعلبيكي، منير، (١٩٩٨).**المورد: قاموس انكليزي- عربي**. بيروت: دار العلم للملايين.

- البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد ونديم، زينب شكري محمود، (٢٠٠٧). **إدارة الجودة الشاملة والمعولية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها.** عمان: دار الشروق.
- بن سعيد، خالد بن سعد بن عبد العزيز، (١٩٩٧). **إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي.** الرياض: المؤلف.
- البنا، رياض رشاد، (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة: مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة، **المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي للفترة من ٢٤ - ٢٥ يناير.** متوافر على الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.bh/conferences
- بوعافية، السعيد، (٢٠٠٦). **قياس جودة خدمات مكتبة الدكتور أحمد عروة بجامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية: تطبيق مقياس الإدراكات والتوقعات.** رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر. متوافر على الموقع الإلكتروني: www.minshawi.com/vb/t6428.html
- بون، ديان وجريجز، ريك؛ ترجمة الفرس، سامي حسن والعديلي، ناصر محمد، (١٩٩٥). **الجودة في العمل.** الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية.
- الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغاديرعرفات، (٢٠٠٦). **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات.**عمان: دار المسيرة.
- الترتوري، محمد عوض، والرقب، محمد زايد، والناصر، بشير مصطفى، (٢٠٠٩). **إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية.** عمان: دار الحامد.
- التميمي، فواز، (٢٠٠٨). **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو(٩٠٠١).** إربد: عالم الكتب الحديث.
- جابلونسكي، جوزيف؛ ترجمة النعماني، عبد الفتاح السيد، (١٩٩٦). **إدارة الجودة الشاملة.** القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٥). **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: المؤلف.
- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠٠٥). **السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**. القاهرة: المؤلف.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت ؛ ترجمة رفاعي، محمد رفاعي و بسيوني، إسماعيل علي، (٢٠٠٤). **إدارة السلوك في المنظمات**. الرياض: دار المريخ.
- جلبي، علي عبد الرازق، (١٩٨٨). **دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية**. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- **الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات**، (٢٠٠٣). القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- جودة، محفوظ أحمد، (٢٠٠١).إدارة الجودة الشاملة في المصارف.**مجلة الدراسات المالية والمصرفية**، ٩ (٢): ٤٠-٤٢.
- جودة، محفوظ أحمد، (٢٠٠٦). **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**.عمان: دار وائل.
- الحداد، عواطف إبراهيم، (٢٠٠٩).**إدارة الجودة الشاملة**. عمان: دار الفكر.
- الحداد، فيصل عبدالله، (٢٠٠٣). **خدمات المكتبات الجامعية السعودية: دراسة تطبيقية للجودة الشاملة**. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- حريم، حسين، (٢٠٠٤). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**.عمان: دار الحامد.
- حمود، خضير كاظم، (٢٠٠٠). **إدارة الجودة الشاملة**.عمان: دار المسيرة.
- حمود، خضير كاظم وأبو تايه، سلطان نايف، (٢٠٠١). **متطلبات التأهيل لشهادة الآيزو ISO 9000 المنظمة الدولية للمواصفات**. عمان: مكتبة اليقظة.
- حمود، خضير كاظم، (٢٠٠٢). **إدارة الجودة وخدمة العملاء**.عمان: دار المسيرة.
- حمود، خضير كاظم، (٢٠٠٢). **السلوك التنظيمي**. عمان: دار صفاء.

- الخضرا، بشير، وآخرون، (١٩٩٥). **السلوك التنظيمي.** عمان: جامعة القدس المفتوحة.
- الدرادكة، مأمون، وآخرون، (٢٠٠١). **إدارة الجودة الشاملة**. عمان: دار صفاء.
- الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق، (٢٠٠٢). **الجودة في المنظمات الحديثة**. عمان: دار صفاء.
- الدوسري، جاسم بن فيحان، (٢٠٠٧). **الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الرفاعي، عبد المجيد، (٢٠٠٢). المكتبات الجامعية ودورها في عصر تطور الاتصالات. **العربية 3000**، (٤/٣) متوافر على الموقع الإلكتروني:

  www.arabcin.net/modules.php?name=News&file
- زناتي، محمد ربيع، (٢٠٠٧). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات.** القاهرة: المؤلف.
- زين الدين، فريد، (١٩٩٧). الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة. **مجلة الإدارة،** ٣٠(١): ٨ ـ ٢٨.
- زين الدين، فريد، (١٩٩٨). توصيف ثقافة المنظمة المتوافقة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.**مجلة الإدارة،** ٣٠(٤): ١٧-٢٥.
- الساعاتي، سامية حسن، (٢٠٠٢). **الثقافة والشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي.** القاهرة: دار الفكر العربي.
- السالم، سالم بن محمد، (٢٠٠٠). المكتبات الجامعية في المملكة العربية السعودية: دراسة للخدمات المقدمة للمستفيدين. **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية،** ٥(٢): ٥-٣٩.

- السالم، مؤيد سعيد والمري، محمد، (٢٠٠٥). مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر. **المجلة العربية للإدارة**، ٢٥(١): ٤٥- ٨١.
- السامرائي، مهدي صالح، (٢٠٠٧). **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**. عمان: دار جرير.
- السلمي، علي، (١٩٩٥). **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو 9000**. القاهرة: دار غريب.
- السلمي، علي، (١٩٧٣). **السلوك الإنساني في الإدارة**. القاهرة: دار المعارف.
- سليم، حسن مختار حسين، (٢٠٠٧). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**. القاهرة: مكتبة بيروت.
- السواط، طلق عوض الله والعتيبي، سعود محمد، (١٩٩٨). البعد الوقتي لثقافة التنظيم. **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، ١٢(١): ٥٣ -٩٠.
- السيد، السيد عبد العاطي، (٢٠٠٣). **المجتمع والثقافة والشخصية: دراسة في علم الاجتماع الثقافي**. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- الشرعا، محمد بن علي، (٢٠٠٥). التسويق والجودة الشاملة في المكتبات المتخصصة: جودة الخدمة المعلوماتية. **نشرة أخبار المكتبة**، (٢١). متوافر على الموقع الإلكتروني: alyaseer.net/vb/showthread.
- الشعار، قاسم إبراهيم، (٢٠٠٨). **مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية والخاصة في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- شعبان، إياد عبدالله، (٢٠٠٩). **إدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميّز**. عمان: المؤلف.

- الشلوي، حمد بن فرحان، (٢٠٠٥). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية
- الشهربلي، إنعام علي توفيق، (٢٠٠٦). اتجاهات الجودة في نظم المعلومات المحوسبة: المفهوم والتطبيق. **العربية 3000**، ٦(٢):١١ -٤٣.
- الشيمي، سعيد محمد، (٢٠٠٠). **قضايا إدارية: الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام.** القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
- الصرايرة، أكثم عبد المجيد، (٢٠٠٣). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية. **مؤتة للبحوث والدراسات**، ١٨(٤): ١٨٧-٢٤٠.
- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٦). **إدارة الجودة الشاملة: طريقك للحصول على شهادة الآيزو.** الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٣). **الإدارة الرائدة.** عمان: دار صفاء.
- الطائي، يوسف حجيم، والعبادي، محمد فوزي، والعبادي، هاشم فوزي، (٢٠٠٨). **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.** عمان: مؤسسة الوراق.
- طعامنة، محمد، (٢٠٠١). إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي: حالة وزارة الصحة. **أبحاث اليرموك**، ١٧ (١): ٨٥-١١٢.
- العبادلة، عبد الرحمن فالح، (٢٠٠٣). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة. مؤتة، الأردن.

- عباس، هشام عبدالله، (٢٠٠١). **ضبط الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات باستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة**. متوافر على الموقع الإلكتروني: www.kau.edu.sa/habbas
- عباس، هشام عبدالله، (٢٠٠٥). قياس جودة خدمات المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على خدمات مكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، ١١(١): ٣٥-٥٢.
- عباسي، مجد جلال، (١٩٩٧). **الآيزو ٩٠٠٠: أداة للتطوير المستمر**. عمان: المؤلف.
- عبد العزيز، سمير محمد، (٢٠٠٠). **اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو ٩٠٠٠، ١٠٠١١: رؤية اقتصادية، فنية، إدارية، أسس، تطبيقات**. القاهرة: مكتبة الإشعاع.
- عبد المحسن، توفيق محمد، [٢٠٠٤]. **قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعيار والقياس**. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد الوهاب، أحمد جاد، (٢٠٠٠). **السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال**. القاهرة: دار الوفاء.
- عبوي، زيد منير، (٢٠٠٦). **إدارة الجودة الشاملة**. عمان: دار كنوز المعرفة.
- العجي، ماهر، (١٩٩٩). **دليل الجودة في المؤسسات والشركات**. عمان: دار الرضا.
- عساف، عبد المعطي محمد، (١٩٩٩). **السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة**. عمان: دار زهران.
- عسكر، علي، (٢٠٠٥). **الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل: السلوك التنظيمي المعاصر**. الكويت: دار الكتاب الحديث.

▪ عصام، عبيد، (٢٠٠٥). تطبيق مبادئ الجودة في المكتبات ومراكز المعلومات. **ملتقى الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة في الفترة من ١٨ - ٢٠ ديسمبر**، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية. متوافر على الموقع الإلكتروني:

http//: Knol.google.com.

▪ العطية، ماجدة، (٢٠٠٣). **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة.** القدس: دار الشروق.

▪ عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠١). **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.** عمان: دار وائل.

▪ العلي، عبد الستار، (٢٠٠٨). **تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة.** عمان: دار المسيرة.

▪ علي، ميساء عبد اللطيف عباس، (٢٠٠٨). **إدارة الجودة الشاملة وأثرها على خدمات المكتبات الإلكترونية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.

▪ عليان، ربحي مصطفى، (٢٠٠٢). **إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم.**عمان: دار صفاء.

▪ العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٥). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.** عمان: دار وائل.

▪ عوض، عامر، (٢٠٠٨). **السلوك التنظيمي " الإداري ".** عمان: دار أسامة.

▪ العوفي، محمد بن غالب، (٢٠٠٥). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

▪ العويسات، جمال الدين، (٢٠٠٣). **إدارة الجودة الشاملة.** الجزائر: دار هومة.

▪ الغامدي، عزة بنت محمد، (٢٠٠٦). **تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

▪ الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (٢٠٠٥). **إدارة الإبداع التنظيمي.** القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

▪ فرانسيس، ديف وودكوك، مايك؛ ترجمة هيجان، عبد الرحمن أحمد، (١٩٩٥). **القيم التنظيمية.** الرياض: معهد الإدارة العامة.

▪ الفرحان، أمل، (٢٠٠٣). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية. **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية،** ٦(١): ١٥-٣٨

▪ الفضل، مؤيد عبد المحسن والطائي، يوسف حجيم، (٢٠٠٤).**إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي.** عمان: مؤسسة الوراق.

▪ القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠). **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة.** عمان: دار الشروق.

▪ كاربون، بيار؛ ترجمة همليه، مصطفى، (١٩٩٩). تقييم أداء المكتبات: مواصفة جديدة.**المجلة العربية للمعلومات،** ٢٠(١): ١١٧-١٢٧.

▪ كمبار، رجاشيكار؛ ترجمة منصور، عصام، (٢٠٠٨). أهمية التسويق وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات. **دراسات المعلومات،** (١): ٧٥-٨٦. متوافر على الموقع الإلكتروني: informationstudies.net.

▪ كوهين، ستيفن وبراند، رونالد ؛ ترجمة هيجان، عبد الرحمن بن أحمد، (١٩٩٧). **إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي.**الرياض: الإدارة العامة للبحوث.

▪ اللوزي، موسى، (٢٠٠٢). **التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات.** عمان: دار وائل.

▪ ماضي، محمد توفيق، (٢٠٠٥). **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم: نموذج مفاهيمي مقترح.** القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

▪ ماهوني، فرانسيس وثور، كارل جي؛ ترجمة الخزامى، عبد الحكيم أحمد، (٢٠٠٠). **ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: سلسلة الآيزو ٩٠٠٠، جائزة ديمنج اليابانية، معايير بالدريدج الأمريكية**. القاهرة: دار الفجر.

▪ المبيضين، عبد الوهاب أحمد، (٢٠٠٤). **إدارة المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالأداء: دراسة ميدانية تحليلية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

▪ مجاهد، محمد عطوه وبدير، المتولى إسماعيل، (٢٠٠٦). **الجودة والاعتماد في التعليم الجامعي مع التطبيق على كليات التربية**. القاهرة: المكتبة العصرية.

▪ مجيد، جاسم، (٢٠٠٢). **دراسات في الإدارة والآيزو**. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.

▪ مجيد، سوسن شاكر والزيادات، محمد عواد، (٢٠٠٧). **إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم**. عمان: دار صفاء.

▪ مخامرة، محسن، وآخرون، (٢٠٠٢). **المفاهيم الإدارية الحديثة**. عمان: مركز الكتب الأردني.

▪ المدهون، موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم، (١٩٩٥). **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور**. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

▪ المديرس، عبد الرحمن، (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة في التعليم. **المعرفة**، (١٠٨): ٥٨-٦٣.

▪ مراد، عنان سعيد محمد، (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات. **رسالة المكتبة**، ٤٢(٣/٤): ٣١١- ٣٣٧.

▪ المربع، صالح بن سعد، (٢٠٠٨).**القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية**

العامة للدفاع المدني. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- المرسي، جمال الدين محمد، (٢٠٠٦). **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير.** القاهرة: الدار الجامعية.
- مصطفى، أحمد سيد، (٢٠٠٥). **إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 : دليل عصري للجودة والتنافسية.** القاهرة: المؤلف.
- المغربي، كامل محمد، (١٩٩٥). **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**. عمان: دار الفكر.
- ملحم، أحمد عارف، (٢٠٠٣).**الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- مورالس، إيليزا غارثيا ؛ ترجمة عبيد، عبد اللطيف، (١٩٩٩). تدبير الجودة في أسبانيا: الوضع الراهن. **المجلة العربية للمعلومات،** ٢٠(١): ١٢٨-١٣٣.
- النجار، فريد، (٢٠٠٧). **إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق.** القاهرة: الدار الجامعية.
- النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل، وصويص، غالب جليل، (٢٠٠٩). **إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات.** عمان: دار اليازوري.
- النيسابوري، أبو الحسين مسلم بن الحجاج القشيري (٢٠٤-٢٦١هـ)، (٢٠٠١). **صحيح مسلم**. بيروت: دار الكتب العلمية.
- الهادي، محمد محمد، (٢٠٠٢). إدارة الجودة الشاملة لمرافق المعلومات. **الاتجاهات الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات،** ٩(١٧): ١٦١-٢٠٥.

- هلال، محمد عبد الغني حسن، (١٩٩٦). **مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب: تطبيقات ISO 9000 في التعليم**. القاهرة: المؤلف.
- همشري، عمر أحمد، (٢٠٠١). **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية.
- همشري، عمر أحمد، (٢٠٠١). **مدخل إلى التربية**. عمان: دار صفاء.
- همشري، عمر أحمد، **(٢٠٠٨)**. **مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات**. عمان: دار صفاء.
- الهيتي، صلاح الدين حسين والمعشر، زياد يوسف، (٢٠٠٢). العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني. **النهضة**، (١٢): ٣٩-٧٦.
- وصفي، عاطف، (١٩٨١). **الثقافة والشخصية: الشخصية ومحدداتها الثقافية**. بيروت: دار النهضة العربية.
- ويليامز، ريتشارد ل.، (١٩٩٩). **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**. الرياض: مكتبة جرير.

❖ المصادر الأجنبية:

- Bernardi, Bernardo, (1977). **The Concept and Dynamics of Culture**. Hague: Mouton.
- Binkley, Yildiz Barlas, (1994). **Total Quality Management (TQM) and its Impact on Higher Education with Emphasis on Academic Libraries**. Unpublished Ph.D Dissertation, Tennessee State University, USA.
- Brooks, Monica Garcia, (2007). **Organizational Leadership in Academic Libraries: Identifying Culture Types and Leadership Roles**. Unpublished Ph.D Dissertation, Marshall University, USA, Texas.
- Byrd, Theresa Sadie, (1998). **Total Quality Management Implementation in Three Community College Libraries and/or Learning Resources Centers**,Unpublished Ph.D Dissertation, University of Virginia, USA.
- Ciampa, Dan, (1991). **Total Quality: AUsers Guide for Implementation**. Reading Mass: Addison-Wesley.
- Cundari, Stutz, (1995). Enchancing Library Services: An Exploration in Meeting Customer Needs Through (TQM), **Special libraries**, 83 (3): 188-191.
- Dale, Barrie and Cooper, Cary, (1992). **Total Quality and Human Resources**. Oxford: Blackwell.

- Donnak, Fitch, (1995). Continuous Assessment of the Academic Library: AModel and Case study. **Advances in Library Administration and Organization**, 3: 221-244.
- Gibson, James, Ivancevich, John.M, and Donnelly, James.H ,(1991). **Organizations: Behavior, Structure, Processes.** Homewood, IL: IRWIN.
- Gitlow, Howard, and et al.,(1989).**Tool and Methods for the Improvement of Quality**. Homewood, IL: IRWIN
- Griffin, Ricky and Moorhead, Gregory, (1998). **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**. Boston: Houghton Mifflin.
- Guth, William and Tagiuri, Renato, (1965). Personnel Values and Corporate Strategy. **Harvard Business Review**. 43(5): 123-132.
- Johannen, Carl Gustav, (1995). Strategic Issues Quality Management: Theoretical consideration. **Journal of Information Science**. 22(4):133-144.
- Knapp, Ellen, (1998). Knowledge Management. **Business Economic Review**. 44(4): 3-6.
- Lai, Ming and Lee, Gwo, (2007). Relationships of Organizational Culture toward Knowledge Activities. **Business Process Management Journal**. 13(2): 306-322.

- Lyonnet, Patrick, (1991).**Tools Of Total Quality: An Introduction to Statistical Process Control**. London: Chapman and Hall.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lioyd, (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. **International Journal of Human Resource Management**. 11(4): 766-788.
- Praditteera, Malivan. (2001). **ISO 9000 Implementation in Thai Academic Libraries**. Unpublished Ph.D Dissertation, University of Pittsburgh, Pennsylvania. USA.
- Schein, Edgar. H, (1991). **Organizational Culture and Leadership. San Francisco**: Jossey, Boss, Inc.
- Sepehri, Mehran, (1987). **Quest for Quality Managing the Total System**. Norcross,Ga: Industrial Engineers
- Simmonds, Patience .L and Andaleeb, Syed Saad. (2001). Usage of Academic Libraries: The Role of Service Quality, Resources, and User Characteristics . **Library Trends**, 49 (4): 626
- Soyeon, Lee, (2000). **Organizational Culture of an Academic Library**. Unpublished Ph.D Dissertation, the University Of Texas at Austin, U.S.A.
- Wang, Hong. (2006). From User to Customer TQM in Academic Libraries, **Library Management**, 27(9): 606-620.

- Williams, E, Rondeau, K.V,and Francescutti, L.H, (2007). Impact of Culture on Commitment, Satisfaction, and Extra-Role Behaviors among Canadian ER Physicians. **Leadership in Health Services**. 20(3): 147-158.
- Zeithaml, Valarie A, Parasuraman, A , and Berry,Leonard, (1990). **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**. New York: The Free Press, Macmillan.

الملاحق

الملحق رقم (١)

الاستبانات

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل / الزميلة المحترم / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد دراسة ميدانية بعنوان **" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"،** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات من الجامعة الأردنية، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن وأيضاً إلى قياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة فيها ودراسة العلاقة بينهما، وبناءً عليه تم تصميم استبانتين :

١ . استبانة خاصة بإدارة الجودة الشاملة.

٢. استبانة خاصة بالثقافة التنظيمية.

وتأمل الباحثة الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانتين بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (√) أمام كل فقرة وتحت درجة التقدير التي تعبّر عن رأيكم ، مع تأكيدي بأن إجابتكم لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرةً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

إيمان عبد الرحيم الخلايلة

المعلومات الشخصية :

يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب :

الجنس : □ ذكر . □ أنثى .

المؤهل العلمي : □ ثانوية عامة فما دون. □ دبلوم متوسط .

□بكالوريوس. □ دبلوم عالي أو ماجستير .

□ دكتوراة .

الخبرة : □خمس سنوات فأقل . □ ٦-١٠ سنوات.

□ أكثر من ١٠ سنوات .

التخصص: □ مكتبات ومعلومات . □ تخصص آخر .

الجزء الأول:استبانة الثقافة التنظيمية

الرقم	أولا: الفلسفة التنظيمية.	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تساهم المكتبة في تنمية المعرفة.				
٢	تعتبرالمكتبة مركزاً للإشعاع الثقافي.				
٣	تتقبل المكتبة النقد البنّاء.				
٤	تؤكد المكتبة على احترام العمل.				
٥	تشجع المكتبة على تعميق التفاهم مع الآخرين				
٦	تعززالمكتبة مبدأ احترام الإنسان.				
٧	تعززالمكتبة مبدأ تقبل الذات.				
٨	تهتم المكتبة بإكساب المستفيدين مهارات التعلم الذاتي.				
٩	ترتكزفلسفة المكتبة على أن خدمة المستفيد هي أسمى غاية لها.				
١٠	تقوم المكتبة على إيجاد رؤية مشتركة بينها وبين العاملين فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للمستفيدين.				
	ثانياً: مجال القيّم التنظيمية.				
١١	تتابع إدارة المكتبة تقاريرالأداء لتتناسب نوعية العمل المنجز و كميته مع المعايير الموضوعة.				
١٢	تتبنى المكتبة مبدأ العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات في التعامل مع العاملين.				
١٣	تقوم المكتبة بتطوير نظام الترقيات المعمول به بحسب التطوّرات والمستجدات في بيئة العمل.				
١٤	توفر المكتبة الجو المناسب للتنافس الشريف بين العاملين فيها.				
١٥	تتبنى المكتبة مبدأ الأمانة والإخلاص أساساً في العمل.				
١٦	الالتزام بالقوانين والأنظمة أساس العمل في المكتبة.				
١٧	تشجع إدارة المكتبة العاملين على احترام الوقت وإدارته بصورة فعّالة لإنجاز العمل.				
١٨	تتميز معايير تقييم أداء العاملين في المكتبة بالموضوعية.				
١٩	تغرس إدارة المكتبة قيّم الولاء في نفوس العاملين في المكتبة.				
٢٠	تزود إدارة المكتبة العاملين بالتغذية الراجعة عن جودة الخدمات المقدمة.				

الرقم	العبـــــــــارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
٢١	تواكب إدارة المكتبة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية وتعمل على التكيّف معها.				
٢٢	تهتم إدارة المكتبة بالنتائج المتحققة من العمل.				
٢٣	تنمي إدارة المكتبة الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمكتبة.				
٢٤	يتوفرفي المكتبة نظام فعّال للاتصالات.				
٢٥	تحرص إدارة المكتبة على انسياب المعلومات بالشكل الصحيح من أجل تحسين الأداء.				
٢٦	تقوم إدارة المكتبة بعملية الاختيار العادل لأفضل المرشحين للعمل في المكتبة.				
	ثالثاً: مجال المعتقدات التنظيمية.				
٢٧	تقوم إدارة المكتبة بتفويض السلطات والصلاحيات للعاملين بناءً على معايير محدودة.				
٢٨	يسود الأمن والاستقرار في العمل داخل المكتبة.				
٢٩	يسهم العاملون في كل وحدة إدارية في تحقيق الأهداف المرسومة بشكل جيد.				
٣٠	يتم حل المشكلات التنظيمية في المكتبة بصورة جماعية.				
٣١	تشجع إدارة المكتبة العاملين على قبول التحدي و المخاطرة من أجل تخطي المصاعب التي تعوق نجاح المكتبة.				
٣٢	تشارك إدارة المكتبة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (بعيدة المدى).				
٣٣	تعقد إدارة المكتبة الاجتماعات الدورية للعاملين لمناقشة مشكلات العمل.				
٣٤	تتسم العلاقات بين العاملين في المكتبة بالود والاحترام المتبادل.				
٣٥	يستند اتخاذ القرارات في المكتبة على نظم معلومات إدارية متطورة				
	رابعاً: الأعراف التنظيمية.				
٣٦	تنظم إدارة المكتبة رحلات جماعية للعاملين فيها أيام العطل الرسمية لتحسين العلاقات فيما بينهم.				
٣٧	تقدم المكافآت للعاملين المتميزين في المكتبة.				

الرقم	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٨	يـتم تطبيـق تعليمـات الانضـباط علـى جميـع العاملين في المكتبة.				
٣٩	تقوم إدارة المكتبة بإقامة حفل استقبال للعاملين الجدد.				
٤٠	يلتـــزم العـــاملون بالمكتبـــة بأوقـــات الـــدوام الرسمي.				
٤١	يلتزم العاملون فـي المكتبـة بـالتوقيع عند بدايـة الدوام ونهايته.				
خامساً: التوقعات التنظيمية.					
٤٢	تشـجع إدارة المكتبـة العـاملين المبـدعين علـى إظهار طاقاتهم وإمكاناتهم.				
٤٣	تحـرص إدارة المكتبـة علـى تنميـة المهـارات القيادية لدى العاملين.				
٤٤	تـــوفر إدارة المكتبـــة الاحتياجـــات التدريبيـــة للعـــاملين وذلـــك مـــن أجـــل تحســـين أدائهـــم باستمرار.				
٤٥	تحـرص إدارة المكتبـة علـى معالجـة مشـكلة المنافسة الهدّامة بين الأقسام.				
٤٦	تستغل إدارة المكتبة مواردها المتاحة بحكمة.				
٤٧	تتعاون إدارة المكتبة مـع العـاملين الـذين لـديهم مشكلات أو صعوبات خاصة وتساعدهم علـى حلها.				
٤٨	تتميـــز القواعـــد والمبـــادئ الأساســـية للعمـــل بالوضوح.				
٤٩	يحـرص العـاملون علـى تحسـين أدائهـم بشـكل مستمر				
٥٠	يعكس العاملون صورة مشرقة عن مكتبتهم.				

الجزء الثاني: استبانة ممارسة إدارة الجودة الشاملة

الرقم	**أولا: تبني الفلسفة الجديدة.**	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تحرص إدارة المكتبة على شرح رسالتها المتعلقة بالجودة الشاملة للعاملين بشكل مستمر.				
٢	تعتمد إدارة المكتبة الجودة الشاملة شعاراً لها.				
٣	تحرص إدارة المكتبة على إصدار الكتيبات والنشرات عن إدارة الجودة الشاملة.				
٤	تتمحور أهداف المكتبة حول تحقيق الجودة الشاملة.				
	ثانياً: القيادة الفعّالة.				
٥	تتولى إدارة المكتبة دعم إدارة الجودة الشاملة.				
٦	يتوفر لدى إدارة المكتبة القناعة التامة بأهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء.				
٧	توفرإدارة المكتبة الموارد (المادية، البشرية،التكنولوجية) اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.				
٨	تتم إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية من أجل تحسين الأداء.				
٩	تعمل إدارة المكتبة على إيجاد المناخ المناسب للإبداع الذي يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.				
	ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي.				
١٠	تقوم المكتبة بصياغة الخطط الاستراتيجية لإشباع احتياجات المستفيدين.				
١١	تترجم الإدارة الخطط الاستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية تساعد على التحول التدريجي إلى إدارة الجودة الشاملة.				
١٢	تسعى إدارة المكتبة إلى وضع الخطط الاستراتيجية لاختيار مصادر المعلومات (الإلكترونية والتقليدية) التي تتناسب مع احتياجات المستفيدين بدقة.				
١٣	تسعى إدارة المكتبة إلى وضع الخطط الاستراتيجية للارتقاء بمستوى العمليات الفنية (تزويد، فهرسة، تصنيف) لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة.				

الرقم	رابعاً: رضا المستفيدين	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
١٤	يمثل مبدأ التركيز على خدمة المستفيدين المحور الرئيسي لسياسة المكتبة.				
١٥	تقوم إدارة المكتبة بإجراء الدراسات المسحية لمعرفة درجة تلبية المكتبة لحاجات المستفيدين منها.				
١٦	تلتزم إدارة المكتبة بمتطلبات الجودة الشاملة في تقديم الخدمات للمستفيدين.				
١٧	تسعى إدارة المكتبة إلى تقديم الخدمات المكتبية و المعلوماتية الحديثة التي ترتقي بنظرة المستفيدين إليها.				
	خامساً: مشاركة العاملين				
١٨	تحرص إدارة المكتبة على إشراك جميع العاملين في إحداث التغيير المطلوب في العمل من أجل تحسين الأداء				
١٩	تقوم إدارة المكتبة بتفويض الصلاحيات للعاملين لتسهيل إنجاز العمل.				
٢٠	تنتهج إدارة المكتبة سياسة اللامركزية في صنع القرار.				
٢١	يساهم العاملون في المكتبة في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة.				
٢٢	تهتم إدارة المكتبة بالتغذية الراجعة من قبل العاملين لتقييم وتحسين الأداء.				
	سادساً: فرق العمل				
٢٣	تسعى إدارة المكتبة إلى تشكيل فرق العمل كأحد أساليب حل المشكلات.				
٢٤	تفعّل المكتبة دور فرق العمل لتحقيق أهدافها.				
٢٥	تقوم إدارة المكتبة بإزالة العوائق التي تحول دون عمل الفرق التعاونية.				
٢٦	تقدم المكتبة المكافآت المناسبة لفرق العمل التي تؤدي عملها حسب المعايير الموضوعة.				
	سابعاً: الحوسبة ونظم المعلومات				
٢٧	يتوافر في المكتبة قاعدة بيانات محوسبة تحتوي على بيانات دقيقة عن المستفيدين واحتياجاتهم.				
٢٨	يتوافر لدى المكتبة شبكة من الحواسيب تخزن فيها المعلومات المتعلقة بإدارة كافة العمليات في المكتبة.				

الرقم	العبـــــــــارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٩	تمتلك المكتبة البيانات الخاصة بتكاليف تطبيق الجودة.				
٣٠	تعتمد إدارة المكتبة على استخدام البيانات والإحصاءات الدقيقة كأساس لصنع القرار.				
٣١	تساعد النظم المحوسبة المستخدمة في المكتبة على إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة.				
	ثامناً: التحسين المستمر.				
٣٢	تهتم إدارة المكتبة بتشخيص المشكلات وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها بشكل مستمر.				
٣٣	تقوم إدارة المكتبة بإجراء التغييرات اللازمة في الثقافة التنظيمية لكي تتلاءم مع تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.				
٣٤	تشجع إدارة المكتبة العاملين على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة من أجل تحسين أدائهم.				
٣٥	تخصص إدارة المكتبة قسماً خاصاً في المكتبة يتولى متابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.				
٣٦	تقوم إدارة المكتبة بإجراء التغييرات على أقسامها ووحداتها التنظيمية بما يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة.				
	تاسعاً: التقييم المستمر				
٣٧	يتم تقييم أداء العاملين في المكتبة بالاعتماد على أسس ومعايير تنسجم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.				
٣٨	تحرص إدارة المكتبة على استمرارية المتابعة والتقويم تحقيقاً لأهداف الرقابة الوقائية.				
٣٩	تقوم إدارة المكتبة بمراقبة أداء العاملين ومقارنته بالخطة الموضوعة بشكل مستمر.				
٤٠	تحرص إدارة المكتبة على تقييم مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بشكل مستمر لتنسجم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.				
	عاشراً: التعليم والتدريب المستمرين.				
٤١	تقوم إدارة المكتبة بدراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين وتحديدها بناءً على متطلبات إدارة الجودة الشاملة.				

الرقم	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٢	تقوم إدارة المكتبة بترشيح العاملين للدورات التدريبية بناءً على أسس موضوعية.				
٤٣	تتَبع إدارة المكتبة الأساليب الحديثة في التدريب التي تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.				
٤٤	تقوم إدارة المكتبة بتدريب العاملين للعمل كفريق مشترك لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.				
٤٥	تتبنى إدارة المكتبة فكرة إنشاء قسماً خاصاً لتدريب العاملين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.				
الحادي عشر: منع حدوث الأخطاء وعمل الأشياء بالشكل الصحيح من المرة الأولى					
٤٦	تركز إدارة المكتبة على مبدأ منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على محاولة اكتشاف الأخطاء.				
٤٧	تقوم إدارة المكتبة بتبسيط إجراءات العمل لتتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.				
٤٨	تقوم إدارة المكتبة بإعداد قوائم الوصف الوظيفي الدقيقة لكافة العمليات في المكتبة.				
٤٩	تقوم إدارة المكتبة باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب في حال وجود أي خطأ في التنفيذ.				
٥٠	تركز إدارة المكتبة على أداء العمل بالشكل الصحيح وبدون أخطاء.				

الملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء لجنة المحكّمين

الرقم	الإسم	الجامعة التي يعمل بها
١	الإستاذ الدكتورعبد الرازق مصطفى يونس	الجامعة الأردنية
٢	الإستاذ الدكتور ربحي مصطفى عليان	جامعة البلقاء التطبيقية
٣	الإستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
٤	الدكتور محمد خير أبو زيد	جامعة البلقاء التطبيقية
٥	الدكتور بندر أبو تايه	جامعة البلقاء التطبيقية
٦	الدكتور عيسى قدادة	جامعة الزرقاء الخاصة
٧	الدكتور نزار اللبدي	الجامعة الأردنية
٨	الدكتور فضل كليب	جامعة الزرقاء الخاصة
٩	الدكتور عاطف يوسف	جامعة الزرقاء الخاصة
١٠	الأستاذ عيسى للوه	الجامعة الأردنية

THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS RELATION WITH THE DEGREE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICE AT PUBLIC UNIVERSITY LIBRARIES IN JORDAN FROM THE LIBRARIANS PERSPECTIVE

By

Iman Abed Alrahem Alkhlaila

Supervisor

Dr. Omar Ahmad Hamshari , Prof.

Abstract

This study investigated the relationship between organizational culture and the degree of practice of the total quality management at Public University Libraries in Jordan from the librarians perspective. The population of study consisted of all (415) employees for the academic year 2008-2009, of whom (321) or (77.3%) responded.

Two questionnaires were developed: the first, related to the organizational culture, and consisted of two parts: the first part included demographic data about respondents (gender, educational qualification, experience, and major field). The second part consisted of fifty paragraphs related to the organizational culture, convering five domains: organizational philosophy, organizational values, organizational beliefs, organizational customs, and organizational expectations. The second questionnaire related to the total quality management. It consisted of fifty

paragraphs convering eleven domains: the adoption of the new philosophy, effective leadership, strategic planning, user satisfaction, employee participation, work teams, computing and information systems, continuous improvement, continuous evaluation, continuing education and training, and preventing mistakes from happening and doing things properly from the first time. The questionnaires were tested for their reliability and validity.

The study revealed that the level of the organizational culture prevailed at public university libraries in jordan from the librarians perspective was moderate, and the degree of the total quality management practice was also moderate. It is found that there was a significant correlation at the ($\alpha \leq 0.05$) level between the organizational culture and the degree of the total quality management practice at public university libraries in Jordan.

The study recommendes the need to develope and promote organizational culture at the population libraries by creating an appropriate organizational climate which supports the application of the total quality management.